



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN DANA  
SOSIAL LAZIS NURUL FALAH SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya untuk memenuhi Salah Satu Syarat dalam  
Mendapatkan Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

**Oleh:**

**Habib Muhtarom**  
**(B94217098)**

**Dosen Pembimbing:**

**H. Mufti Labib, Lc., MCL**  
**(196401021999031001)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2021**

## PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Habib Muhtarom

NIM : B94217098

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa penelitian skripsi yang berjudul *Implementasi Strategi Pengelolaan Dana Sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya* belum pernah dipublikasikan di media maupun lembaga pendidikan manapun. Skripsi ini benar-benar hasil karya penulis, bukan hasil tiruan atau menggandakan karya dari orang lain.

Apabila ada kesalahan di suathari nanti atau diketahui bahwa penulisan ini adalah hasil karya dari plagiasi, maka penulis bersedia untuk menanggung semua konsekuensi yang diberikan secara hukum.

Surabaya, 12 Juli 2021

Yang membuat pernyataan



(Habib Muhtarom)  
NIM. B94217098

## **PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Skripsi yang disusun oleh :

Nama : Habib Muhtarom

NIM : B94217098

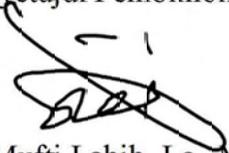
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul : Implementasi Strategi Pengelolaan Dana  
Sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya

Skripsi ini sudah dinilai juga disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 12 Juli 2021  
Menyetujui Pembimbing,



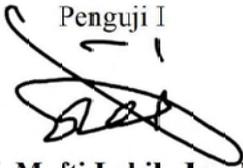
H. Mufti Labib, Lc., MCL  
NIP. 196401021999031001

**LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI  
IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN DANA  
SOSIAL LAZIS NURUL FALAH SURABAYA**

Skripsi ini disusun oleh Habib Muhtarom B94217098, telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu pada tanggal 02 Agustus 2021

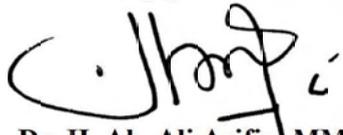
Tim Penguji

Penguji I



**H. Mufti Labib, Lc., MCL**  
NIP. 196401021999031001

Penguji II



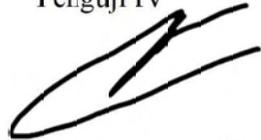
**Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM**  
NIP. 196212141993031002

Penguji III



**Ahmad Khairul Hakim, S.Ag., M.Si**  
NIP. 197512302005121002

Penguji IV



**Airlangga Bramayudha, MM**  
NIP. 197912142011011005

Surabaya, 02 Agustus 2021

Dekan,



  
**Dr. H. Abdul Halim, M.Ag**  
NIP. 196307251991031003 €



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

---

---

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : HABIB MUHTAROM  
.....  
NIM : B94217098  
.....  
Fakultas/Jurusan : FDK/MANAJEMEN DAKWAH  
.....  
E-mail address : habibmuhtarom46@gmail.com  
.....

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul : **IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN DANA SOSIAL LAZIS NURUL FALAH SURABAYA**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 3 Agustus 2021

  
(Habib Muhtarom)

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi strategi pengelolaan dana sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya. Dalam penelitian ini membahas proses implementasi strategi, faktor implementasi strategi, dan pengelolaan dana sosial. Selain membahas ketiganya, peneliti juga menunjukkan bagaimana keterkaitan penelitian ini dengan prespektif Islam.

Peneliti memakai metode penelitian kualitatif. Dalam menjawab fokus dalam penelitian ini, peneliti memakai jenis penelitian deskriptif dalam menjabarkan hasil penelitian. Peneliti menggunakan metode triangulasi dalam menemukan hasil yang valid. Selain itu, dalam mendapatkan data-data peneliti melakukan beberapa tahap di antaranya: wawancara, observasi dan dokumentasi.

Peneliti juga menemukan beberapa hal dari fokus penelitian yang diangkat dalam beberapa rumusan masalah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan, bahwa para pegawai menunjukkan kinerjanya dalam pengimplementasian strategi pengelolaan dana sosial dan mengetahui faktor-faktor yang menjadi kendala dalam implementasi strategi serta faktor yang menjadi pendukung suksesnya implementasi strategi pengelolaan dana sosial di LAZIS Nurul Falah Surabaya.

**Kata Kunci :** *Implementasi Strategi, Pengelolaan Dana Sosial Zakat, Infak dan Sedekah.*

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....</b>	<b>I</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>II</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>III</b>
<b>Motto dan Persembahan .....</b>	<b>IV</b>
<b>PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>I</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>II</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>IV</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Rumusan Masalah.....</b>	<b>7</b>
<b>C. Tujuan .....</b>	<b>8</b>
<b>D. Manfaat .....</b>	<b>8</b>
<b>E. Definisi Konsep.....</b>	<b>9</b>
<b>F. Sistematika Pembahasan .....</b>	<b>12</b>
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
<b>A. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....</b>	<b>14</b>
<b>B. Kerangka Teori .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Manajemen Strategi .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Implementasi Strategi .....</b>	<b>20</b>

3.	<b>Pengelolaan Dana Sosial .....</b>	<b>30</b>
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A.	<b>Pendekatan dan Jenis Penelitian .....</b>	<b>43</b>
B.	<b>Lokasi Penelitian .....</b>	<b>45</b>
C.	<b>Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>45</b>
D.	<b>Tahap-tahap Penelitian .....</b>	<b>46</b>
E.	<b>Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>49</b>
F.	<b>Teknik Validitas Data .....</b>	<b>52</b>
G.	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>52</b>
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN ....</b>	<b>55</b>
A.	<b>Gambaran Umum Subjek Penelitian .....</b>	<b>55</b>
1.	<b>Sekilas Profil dan Sejarah LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>55</b>
2.	<b>Visi Misi dan Tujuan LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>56</b>
3.	<b>Struktur LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>58</b>
4.	<b>Program Kegiatan LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>64</b>
5.	<b>Strategi-Strategi LAZIS Nurul Falah Surabaya .</b>	<b>64</b>
6.	<b>Sarana dan Prasarana LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>65</b>
7.	<b>Keuangan dan Administrasi LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>66</b>
B.	<b>Penyajian Data .....</b>	<b>66</b>
1.	<b>Terbentuknya LAZIS Nurul Falah Surabaya .....</b>	<b>67</b>

2.	<b>Implemantasi Strategi (Program, Anggaran dan Prosedur)</b> .....	69
3.	<b>Faktor Hambatan dan Cara Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Strategi</b> .....	76
4.	<b>Faktor Pendukung Implementasi Strategi</b> .....	80
5.	<b>Pengelolaan Dana Sosial</b> .....	82
C.	<b>Analisis Data</b> .....	89
1.	<b>Proses Implementasi Strategi</b> .....	89
2.	<b>Faktor-Faktor Implementasi Strategi</b> .....	94
3.	<b>Proses Pengelolaan Dana Sosial</b> .....	99
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>104</b>
A.	<b>Kesimpulan</b> .....	104
B.	<b>Saran dan Rekomendasi</b> .....	105
C.	<b>Keterbatasan Peneliti</b> .....	106
	<b>Daftar Pustaka</b> .....	<b>107</b>
	<b>Lampiran</b> .....	<b>111</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi .....</b>	<b>20</b>
<b>Gambar 4.1 Struktur Umum LAZIS Nurul Falah .....</b>	<b>58</b>
<b>Gambar 4.2 Spesifikasi Struktur LAZIS Nurul Falah .....</b>	<b>59</b>
<b>Gambar 4.3 Legalitas Kementerian Agama RI No. 407 Tahun 2018.....</b>	<b>69</b>
<b>Gambar 4.4 Rapat dan Pembekalan Program LAZIS Nurul Falah .....</b>	<b>75</b>
<b>Gambar 4.5 Kunjungan dan Sinergi Lembaga dengan Yatim Mandiri .....</b>	<b>80</b>
<b>Gambar 4.6 Supported dari Media Suara Muslim .....</b>	<b>82</b>
<b>Gambar 4.7 Laporan Distribusi Sosial Media .....</b>	<b>87</b>
<b>Gambar 4.8 Laporan Keuangan Majalah Bulanan .....</b>	<b>88</b>
<b>Gambar 4.9 Laporan Keuangan Website tabungamal.id..</b>	<b>89</b>

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Dapat dipahami, manajemen adalah bentuk pengaturan atau mengatur terhadap berbagai hal untuk mencapai tujuan tertentu. Pada era milenial ini, istilah manajemen tidak asing lagi terdengar oleh kids zaman now. Banyak teori yang telah dimunculkan dari para ahli mengenai istilah manajemen. Pendapat Manullang, manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pemberian perintah, penempatan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, utamanya demi mencapai tujuan yang sudah ditentukan.<sup>1</sup> Dari pengertian manajemen di atas, artinya manajemen memiliki empat fungsi yang menjadi dasar teori yaitu, planning, organizing, actuating, dan controlling. Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut harus berkaitan (relevan) agar dapat terintegrasi demi suatu tujuan yang diinginkan. Salah satu fungsi manajemen yang diambil dalam penelitian ini adalah perencanaan.

Perencanaan adalah proses awal dalam mengatur strategi atau rencana agar dapat mengetahui kearah mana kita berjalan. Jika dilihat dari pendapat para ahli, menurut Winardi, perencanaan merupakan ketentuan sebelum melakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Kemudian pendapat G.R. terry, seperti dikutip dari Hasibuan, perencanaan adalah menghubungkan dan memilih fakta serta membuat sekaligus memakai asumsi-asumsi yang akan datang dengan melakukan gambaran dan rumusan kegiatan untuk memperoleh hasil yang

---

<sup>1</sup> John Suprihanto. *Manajemen*. Gadjah Mada University Press Yogyakarta (2014:4)

dinginkan.<sup>2</sup> Dapat kita pahami, definisi planning yaitu untuk mengkonsep sistem yang akan digunakan untuk berjalan ke depan menuju keinginan. Oleh karena itu, untuk merealisasikan tujuan perencanaan dari suatu organisasi, maka organisasi perlu untuk melakukan pengimplementasian strategi dalam perencanaannya.

Manajemen strategi menurut David, adalah ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi ketentuan fungsi yang dapat menjadikan organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Porter menyebutkan, bahwa manajemen strategi adalah sesuatu yang membuat perusahaan atau organisasi secara menyeluruh dan secara bagian-bagian dapat bersinergi untuk mencapai tujuan.<sup>4</sup> Artinya, yang dimaksud manajemen strategi dalam penjelasan di atas adalah cara organisasi dalam mencapai tujuan dengan melalui proses perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi sehingga organisasi harus bersinergi dengan semua bagian yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan terbesar daripada organisasi, maka organisasi perlu untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah dirumuskan.

Implementasi strategi adalah proses pengaturan sistem untuk mewujudkan atau merealisasikan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Implementasi strategi akan meliputi perubahan budaya organisasi, struktural organisasi, dan sistem manajemen organisasi secara menyeluruh. Pada dasarnya, implementasi strategi adalah tindakan untuk melaksanakan strategi yang

---

<sup>2</sup> Alfian. *Manajemen Perencanaan Dakwah* . Jurnal Manajemen Dakwah (2018:72)

<sup>3</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, (Yogyakarta 2016:5).

<sup>4</sup> *Ibid*, 6.

sudah direncanakan ke berbagai pengalokasian sumber daya yang dimiliki secara optimal. Dengan kata lain, pengimplementasian strategi membutuhkan formulasi strategi untuk mendorong terbentuknya tujuan-tujuan kerja dari organisasi, pengalokasian, dan prioritas sumber daya.<sup>5</sup> Jadi, implementasi strategi ini adalah proses dimana organisasi atau perusahaan berupaya untuk menjalankan strategi-strategi yang telah direncanakan dengan prosedur yang telah ditentukan berdasarkan budaya, struktur, dan sistem yang berlaku di dalam organisasi.

Implementasi Strategi jika dilihat dari perspektif Islam atau berdasarkan QS. Ar-Ra'd ayat 11 adalah sebagai berikut.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

---

<sup>5</sup> Ahmad, Manajemen Strategis, Nas Media Pustaka, (Makassar Juli 2020:11).

Ayat di atas menerangkan, bahwa pentingnya implemetasi strategi bagi organisasi eatau perusahaan. Rumusan strategi akan percuma jika strategi tersebut tidak diimplementasikan. Sama halnya dengan ayat tersebut yang memerintahkan agar kita untuk merubah keadaan. Jika suatu organisai tidak berkeinginan untuk merealisasikan strategi, maka startegi tersebut juga akan percuma begitu saja. Kecuali, organisasi tersebut memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan strategi, maka strategi akan menjadi hasil tercapainya suatu tujuan.

Dalam penelitiannya Routledge Schuler. R.S mengatakan, bahwa ada 70% perusahaan yang menghadapi masalah dalam pengimplementasian strategi, ternyata persoalannya bukan karena strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi) yang kurang baik.<sup>6</sup> Dan penelitian yang dibuktikan oleh Peter, bahwa perusahaan dapat mengeluarkan 100 miliar USD untuk pelatihan dan konsultasi manajemen untuk menciptakan strategi yang brilian. Namun, formulasi strategi itu akan percuma jika tidak ada pengimplementasiannya.<sup>7</sup> Jadi, inti dari implementasi strategi adalah terletak pada kemampuan manajer atau pemimpin untuk memotivasi bawahannya, karena implementasi strategi butuh dengan adanya struktur organisasi yang efektif, budaya yang mendukung, penyiapan biaya, pengembangan dan pemberdayaan sistem informasi, serta penghubungan kinerja pegawai dengan kinerjanya organisasi. Oleh karena itu, dalam implementasi strategi ini dibutuhkannya SDM yang kompetitif dalam menjalankan strategi yang telah direncanakan, sehingga akan mempermudah organisasi untuk melaksanakan apa yang

---

<sup>6</sup> Eddy Yunus, Manajemen Strategis, Penerbit ANDI, (Yogyakarta 2016:13).

<sup>7</sup>*Ibid*:15.

menjadi tujuan dari strategi tersebut. Implementasi strategi ini juga dapat diterapkan oleh organisasi sosial. Seperti halnya dalam pengelolaan dana sosial, organisasi membutuhkan implementasi strategi, karena implementasi strategi akan menunjang tercapainya tujuan strategi yang telah dirumuskan.

Pengelolaan menurut Arikunto artinya konsep dan teori yang sama halnya dengan manajemen, pengaturan, dan pengurusan. Sedangkan menurut Stoner dalam Senaratne dan Ruwanpura, pengelolaan adalah rangkaian kegiatan, pekerjaan, atau usaha yang dilakukan individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas sampai dengan selesai untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup> Jadi, pengelolaan yang dimaksud adalah usaha yang dilakukan organisasi untuk mengurus dan mengatur suatu hal hingga tercapainya tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, dana sosial perlu untuk dikelola dengan baik dan benar. Dengan adanya pengelolaan yang baik dan benar sesuai dengan kebijakan yang sudah ditentukan, maka tujuan daripada organisasi untuk mengelola dana sosial juga akan mudah untuk dicapai.

Dana sosial adalah dana yang terkonsep dari kegiatan pemberian bantuan sukarela, pelayanan sukarela, dan asosiasi sukarela yang langsung dilakukan untuk membantu pihak-pihak lain. Pihak tersebut yang membutuhkan dana sosial sebagai rasa cinta sesama seperti zakat, infak, dan sedekah. Ilchman mengartikan bahwa dana sosial adalah dana berdasarkan kasih sayang kepada manusia yang terbentuk

---

<sup>8</sup>Boedijono, *Efektifitas Pengelolaan Dana Sosial Untuk Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di Kabupaten Bondowosso*, Jurnal Riset manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No. 1 (September 2020:11).

dalam keadaan pemberian derma kepada sesama manusia.<sup>9</sup> Selain itu, menurut Abu Zahrah biasanya dana sosial juga dikaitkan dengan Islam yang menunjukkan adanya pengaplikasian filantropi dalam segi religi melalui zakat, infak, sedekah, serta wakaf.<sup>10</sup> Jadi, melalui lembaga sosial, adanya dana sosial juga akan mewujudkan keadilan sosial, pemerataan ekonomi, dan kesejahteraan bagi umat.

Lembaga sosial yang digunakan dalam penelitian ini adalah LAZIS Nurul Falah Surabaya, Lembaga yang berdiri karena ingin membenahi persoalan tentang kesadaran umat Islam untuk belajar Al-Qur'an. Dengan adanya tujuan tersebut, maka dibentuklah LAZIS Nurul Falah yang berprogram untuk menghimpun zakat, infak, sedekah dan wakaf. Secara khusus, untuk mencari potensi dana umat dan dikelola untuk disalurkan kepada para mustahik yang membutuhkan.<sup>11</sup> Dan untuk menunjang tujuan tersebut, lembaga amil zakat ini ingin menjadi lembaga amil zakat yang bertaraf nasional dan sebagai filantropi dakwah yang amanah dan profesional yang berbasis program pendidikan Al-Quran. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkannya SDM yang berkualitas dalam bidang ilmu keislaman serta pengelolaan yang maksimal untuk mengendalikan seluruh aspek yang ada dalam organisasi LAZIS Nurul Falah Surabaya.

LAZIS Nurul Falah Surabaya juga memiliki beberapa program yang dapat menunjang penyaluran dana sosial, seperti program tilawati Al-Qur'an, Pesantren Hafidz, dan lembaga

---

<sup>9</sup>Abdurrohman Kasdi. *Filantropi Islam Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak)*. Iqtishadia, Vol. 9, No. 2, 2016:229

<sup>10</sup> *Ibid*, 229

<sup>11</sup> <https://nurulfalah.org/lembaga-zakat-infaq-shodaqoh/>, pada 22 Maret 2020 pukul 11.20

pendidikan lainnya. LAZIS Nurul Falah Surabaya bersama Indonesia ingin melahirkan generasi hafidz Qur'an yang berprofesi dalam semua bidang, baik pemerintahan maupun swasta. Oleh karena itu, untuk mewujudkan mimpi tersebut LAZIS Nurul Falah Surabaya berusaha menjadi lembaga yang amanah, bertanggung jawab, serta komitmen dalam menjalankan program yang sudah dibuat.<sup>12</sup> Jadi, diharapkan masyarakat ataupun donatur yang sudah berkontribusi dengan kerja keras yang dilakukan lembaga, semoga dukungan dan kepercayaan masyarakat maupun donatur dapat menjadikan LAZIS Nurul Falah Surabaya lebih bermanfaat untuk umat.

Berdasarkan keterangan yang sudah tercantum di atas, dapat kita pahami bahwa suatu manajemen dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Dan untuk membangun manajemen yang efektif, tentunya dibutuhkan manusia-manusia yang mampu bergerak untuk menjalankan tujuan organisasi serta dapat diandalkan dan memiliki kompetensi dalam bidangnya. Jika ingin menjadi organisasi yang besar dan dapat dipercaya tentunya perlu untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau lembaga. Sehingga konsumen atau masyarakat akan percaya dan yakin bahwa organisasi ini memiliki kualitas yang baik dalam pengelolaan dana sosial. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti di LAZIS Nurul Falah Surabaya dan mengambil judul penelitian **“Implementasi Strategi Pengelolaan Dana Sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, dapat diambil rumusan-rumusan masalah sebagai berikut :

---

<sup>12</sup> <https://nurulfalah.org/sambutan-pimpinan/>, pada 22 Maret 2020 pukul 12.20

1. Bagaimana proses pengimplementasian strategi pengelolaan dana sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya ?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi implementasi strategi pengelolaan dana sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya ?
3. Bagaimana pengelolaan dana sosial di LAZIS Nurul Falah Surabaya ?

### **C. Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan di atas, maka tujuan daripada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui proses pengimplementasian strategi pengelolaan dana sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya.
2. Memahami faktor yang mempengaruhi implementasi strategi pengelolaan dana sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya.
3. Mengetahui pengelolaan dana sosial di LAZIS Nurul Falah Surabaya ?

### **D. Manfaat**

1. Manfaat Teoretik
  - a) Penelitian ini dapat digunakan untuk referensi bagi peneliti maupun organisasi dalam menyikapi persoalan tentang implementasi strategi yang ada dalam organisasi nirlaba atau organisasi sosial keagamaan.
  - b) Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan pengetahuan untuk peneliti, organisasi nirlaba, dan pembaca secara umumnya.
2. Kegunaan Praktis
  - a) Hasil penelitian ini memberi informasi bagi pengelola dana sosial mengenai pentingnya implementasi strategi.

- b) Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan atau evaluasi untuk pengelola dana sosial terkait pentingnya implementasi strategi, sehingga strategi yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan.

## E. Definisi Konsep

Definisi konsep adalah suatu unsur penelitian yang memaparkan seperti apa batasan-batasan konsep kepada masalah yang menjadi fokus penelitian.

### 1. Manajemen Strategi

Strategi dalam KBBI (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*) mempunyai penjelasan, yaitu ilmu dan seni dalam perencanaan mengenai aktivitas untuk mengarah kepada sasaran yang khusus.<sup>13</sup> Sedangkan strategi pendapat dari Kaushal dan Kwantes, menerangkan bahwa strategi adalah rencana perusahaan atau organisasi dalam menentukan tugas atau pekerjaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.<sup>14</sup> Sedangkan strategi pendapat dari Siagian P. Sondang adalah rangkaian keputusan dan perilaku yang diciptakan melalui manajemen puncak yang diimplementasikan oleh seluruh anggota di organisasi demi mencapai nilai dan tujuan daripada organisasi.<sup>15</sup>

### 2. Implementasi Strategi

---

<sup>13</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:1092)

<sup>14</sup> Sri Wartini. *Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 1. (April 2015:66).

<sup>15</sup> Siagian P. Sondang. *Managemen Strategi*. (bumi aksara, Jakarta, 2004:20).

Implementasi menurut KBBI (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*) dapat diartikan sebagai bentuk pelaksanaan atau penerapan. Umumnya implementasi dapat diartikan menjadi suatu tindakan atau pelaksanaan dari rencana yang disusun dengan konsep yang telah ditentukan secara matang.<sup>16</sup> Implementasi strategi menurut Wheelen and Hunger adalah suatu proses pelaksanaan strategi dan kebijakan yang mengarah kepada tindakan dari pengembangan program, prosedur, dan anggaran.<sup>17</sup>

### 3. Pengelolaan

Secara istilah pengelolaan asalnya dari kata mengelola, yaitu menyelenggarakan atau mengendalikan. Pengelolaan juga dapat diartikan sebagai proses melaksanakan suatu kegiatan dengan mengarahkan dan menggerakkan tenaga kerja atau dapat diartikan proses memberi pengawasan pada semua aspek lini yang terlibat dalam proses menjalankan kebijakan dan pencapaian tujuan.<sup>18</sup> Pada dasarnya pengelolaan adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan pengawasan.<sup>19</sup>

### 4. Dana Sosial

---

<sup>16</sup> <https://kbbi.web.id/implementasi.html> pada 20 Januari 2021 pukul 20.30

<sup>17</sup> Ridwan dan Yuli. *FORMULASI, IMPLEMENTASI DAN EVALUASI STRATEGI DALAM PENYUSUNAN BUSINESS PLAN PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 3 (2018:245)

<sup>18</sup> Depertemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. (Jakarta 2007:534).

<sup>19</sup> Nur Rohmah Baitul Arofatin. Skripsi. *IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN DANA SOSIAL PADA YAYASAN AL-JIHAD SURABAYA*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. (2016:32).

Dana sosial tersusun dari dua kata dalam bahasa Indonesia yakni dana dan sosial. Dana sendiri adalah uang yang disediakan atau tersedia perihal untuk keperluan biaya. Sedangkan sosial berkenaan dengan umat atau masyarakat, lebih memperhatikan kepentingan umum (untuk menolong, menderma dan sebagainya). Dana sosial adalah uang yang disimpan lembaga sosial (non profit) guna untuk kepentingan sosial. Sumber dana biasanya berasal dari zakat, infaq, dan shodaqoh.<sup>20</sup>

#### 5. Pengelolaan Dana Sosial

Pengelolaan dana sosial menurut Saifullah merupakan pengelolaan dana yang potensialnya digunakan untuk kesejahteraan umat atau masyarakat pada umumnya.<sup>21</sup> Pengelolaan dana sosial adalah bentuk mengelola atau mengatur dana-dana yang dikumpulkan dan disimpan oleh lembaga keuangan syari'ah, dimana dana-dana tersebut diperoleh dari zakat, infaq, dan sedekah. Kemudian, dana-dana yang sudah dikumpulkan dan dikelola oleh suatu lembaga sosial akan disalurkan secara benar sesuai dengan peraturan yang berlaku kepada masyarakat yang membutuhkan.<sup>22</sup>

#### 6. Lembaga Sosial (ZIS)

---

<sup>20</sup> *Ibid*,10.

<sup>21</sup> Setiyowati Arin. *DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT (Studi Kasus Lazismu Surabaya)*. Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Vol. 2, No. 1, (2017:19).

<sup>22</sup> Titin Suryani. Tugas Akhir. *Pengelolaan Dana Sosial di KJKS BMT Cendrawasih Kota Metro*. Program Studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO. (2017:11).

Lembaga zakat merupakan badan yang mengelola sumber dana zakat yang didapatkan dari para muzakki, baik secara individu maupun kelompok atau badan usaha. Selain itu, lembaga zakat juga merupakan lembaga yang berperan menerima dan mendistribusikan zakat dari muzakki kepada mustahik.<sup>23</sup>

Lembaga sosial menurut pendapat Koentjaraningrat, lembaga sosial adalah sekumpulan sistem norma yang disepakati dan diikuti oleh beberapa individu (anggota). Pendapat selanjutnya, lembaga sosial adalah bentuk organisasi yang berada dalam lingkup masyarakat. Lembaga yang merupakan wadah sekumpulan norma yang disusun secara sistematis dan terbentuk oleh rangka untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup manusia.<sup>24</sup>

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan adalah urutan atau tatanan kerangka berfikir dalam penulisan karya ilmiah atau penelitian. Supaya lebih mudah memahami penulisan dalam penelitian ini, maka peneliti menyusun menjadi lima bab. Lima bab dalam penelitian ini antara lain:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini dipaparkan agar pembaca mengetahui dengan jelas apa latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematik pembahasan yang ada di penelitian ini.

---

<sup>23</sup> Holil, *Lembaga Zakat dan Perannya dalam Ekuitas Ekonomi Sosial dan Distribusi*. Al-Infaq: Jurnal ekonomi Islam, Vol. 10 No. 1 (2019:14)

<sup>24</sup> Widodo Fatwa, *Mengenal Lembaga Sosial*, Cempaka Putih, Klaten (2018:3)

## **BAB II : KAJIAN TEORI**

Bab kajian teori ini merupakan bab yang berisi mengenai dasar teori yang digunakan dalam mengolah dan menganalisis data-data yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian. Bab ini memiliki isi tentang penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka teori.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas secara detail dan terperinci mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini berisi mengenai pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validasi data, dan teknik analisis data. Pembahasan yang dipaparkan untuk dapat memberi pemahaman tentang gambar secara menyeluruh mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharap dapat memberikan jawaban mengenai rumusan masalah yang sudah dirancang.

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum atau profil dari lokasi yang digunakan penelitian, yaitu pada LAZIS Nurul Falah Surabaya serta hasil penelitian yang sesuai dengan apa yang ada di lapangan.

## **BAB V : PENUTUP**

Pada bab ini, penutup berisikan tentang penjelasan dari kesimpulan dan saran atau rekomendasi dari penelitian.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Dalam penelitian terdahulu akan membahas tentang penelitian yang sudah pernah dilakukan yang memiliki keterkaitan dengan penelitian sekarang. Oleh karena itu, penelitian terdahulu akan dijadikan acuan dalam penelitian kali ini. Penulis akan merujuk kerelevanan penelitian terdahulu, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu yang relevan, yang pertama berjudul, *“Implementasi Manajemen Pengelolaan ZIS Pada UPZ BAZNAS Masjid Istiqlal Jakarta”*.

Penelitian ini ditulis oleh Erny Elfha Dewi Cahyanti yang bertujuan untuk mengetahui Penelitian yang membahas mengenai Manajemen Pengelolaan ZIS pada UPZ BAZNAS Masjid Istiqlal Jakarta yang bertujuan untuk mengetahui seperti apa penerapan manajemen dalam pengelolaan zakat, infak dan sedekah pada upz baznas. kemudian, penelitian ini juga dimaksudkan untuk memberi pemahaman tentang wajibnya membayar zakat yang sudah ditetapkan dalam undang-undang peraturan pengelolaan zakat.<sup>1</sup>

Selain itu, penelitian terdahulu ini memakai metode penelitian kualitatif dan jenis pengumpulan data memakai beberapa cara, yaitu dokumen, wawancara, dan observasi. Penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian yang sekarang, yaitu membahas tentang implementasi dan

---

<sup>1</sup> Erny Elfha Dewi Cahyanti. Skripsi. *“Implementasi Manajemen Pengelolaan ZIS PADA UPZ BAZNAS Masjid Istiqlal Jakarta”*. Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Alauddin Makassar. (2019)

pengelolaan dana sosial (ZIS). Kemudian perbedaannya, penelitian yang dahulu membahas mengenai implementasi manajemen dan penelitian yang terbaru membahas tentang implementasi strategi.

2. Penelitian terdahulu yang relevan, yang ke dua berjudul, *“Pengelolaan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) di Panti Asuhan Budi Utomo Kota Metro”*.

Penelitian ini dilakukan oleh Yashinta Sari yang bertujuan untuk mengetahui pengelolaan ZIS yang berada di panti asuhan Budi Utomo Kota Metro. Penelitian ini memakai metode deskriptif kualitatif dan memakai teknik analisis data deskriptif.<sup>2</sup> Kesamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang terletak pada pengelolaan dana sosial (ZIS), sedangkan perbedaannya penelitian sekarang dengan yang terdahulu terdapat pada objek penelitiannya. Penelitian terdahulu hanya membahas tentang pengelolaan dana sosial sedangkan yang sekarang juga membahas tentang implementasi strategi.

3. Penelitian terdahulu yang relevan, yang ke tiga berjudul, *“Implementasi Pengelolaan Dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) Pada Rumah Singgah Pasien (RSP) Lembaga Amil Zakat (LAZ) Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)”*.

Penelitian ini ditulis oleh Ahmad Fahmi Abdurrahman dan Sri Herianingrum dengan maksud dan tujuan untuk mengetahui implementasi pengelolaan dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) yang dilakukan oleh Rumah Singgah Pasien (RSP) Lembaga Amil Zakat (LAZ) Inisiatif Zakat Indoensia (IZI). Kemudian, penelitian ini

---

<sup>2</sup> Yashinta Sari. *Skripsi. “Pengelolaan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) di Panti Asuhan Budi Utomo Kota Metro”*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro. (2018).

menggunakan metode analisis kualitatif dan menggunakan teknik analisis deskriptif.<sup>3</sup> Persamaan pembahasan dari penelitian terdahulu dan sekarang adalah tentang implementasi pengelolaan dana sosial (ZIS). Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya.

4. Penelitian terdahulu yang relevan, yang ke-4 berjudul, “*Mekanisme Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah di Bank Syariah Sebagai Implementasi Fungsi Sosial Bank (studi Kasus di BPR Syariah Amanah Ummah).*”

Penelitian ini ditulis oleh Ali Yusuf Nasution dan Qomaruddin dengan tujuan untuk menganalisis mekanisme fundraising dana ZIS di BPR Syariah Amanah Ummah dan mengetahui bagaimana mekanisme distribusi ZIS di BPR Syariah Amanah Ummah. Teknik penggunaan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Metode penelitian ini memakai metode deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kalau pengelolaan dana ZIS fokus pada pengumpulan dan distribusi.<sup>4</sup> Kesamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang terletak pada pembahasan tentang pengelolaan dana sosial atau dana ZIS. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan

---

<sup>3</sup> Ahmad Fahmi. A dan Sri Herianingrum “*Implementasi Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) Pada Rumah Singgah Pasien (RSP) Lembaga Amil Zakat (LAZ) Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)*”. Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 6 No. 9( September 2019).

<sup>4</sup> Nasution Ali Yusuf dan Qomaruddin. *Mekanisme Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah di Bank Syariah Sebagai Implementasi Fungsi Sosial Bank (studi Kasus di BPR Syariah Amanah Ummah)*. Jurnal Syarikah Vol 1 No.1, (Juni 2015).

yang sekarang ada pada objek penelitian. Kemudian penelitian terdahulu yang membahas tentang implementasi fungsi sosial dan penelitian yang sekarang membahas tentang implementasi strategi.

5. Penelitian terdahulu yang relevan, yang ke-5 berjudul, *“Implementasi Manajemen ZIS (Zakat, Infaq dan Sedekah) di BAZNAS Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto”*.

Penelitian terdahulu ini dilakukan oleh Rizky Amelia Ananda Sadik yang bertujuan untuk meneliti dan memahami bagaimana menjalankan manajemen ZIS (Zakat, Infaq dan Sedekah) di BAZNAS Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Penelitian tersebut adalah penelitian yang memakai metode kualitatif dan menggunakan metode pengumpulan data serta sumber data. Pengumpulan data dilakukan wawancara, observasi, pendokumentasian. Sedangkan sumber data yang diambil diperoleh dari wawancara dengan pihak pengurus BAZNAS Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.<sup>5</sup> Persamaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang terletak pada implementasi pengelolaan dana sosial atau ZIS. Sedang perbedaannya adalah pada objek penelitian. Penelitian terdahulu meneliti di BAZNAS Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto dan penelitian yang dilakukan di LAZIS Nurul Falah Surabaya.

---

<sup>5</sup> Amelia Ananda Sadik Rizky. Skripsi. *“Implementasi Manajemen ZIS (Zakat, Infaq dan Sedekah) di BAZNAS Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto”*. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Alauddin Makassar. (2015).

## B. Kerangka Teori

### 1. Manajemen Strategi

#### a. Definisi Manajemen Strategi

Dalam pengertian ilmu manajemen, kata “manajemen” berasal dari bahasa Italia, yaitu *meneggiare* atau mengendalikan. Dalam bahasa Inggris, yaitu *management* yang berarti seni melakukan dan mengatur. Kalau menurut Ricky W. Griffin menjelaskan, yaitu manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisaian, pengoordinasian, dan mengontrol sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup> Jadi, manajemen dapat disimpulkan sebagai proses mengatur atau mengelola sumber daya yang dimiliki agar dapat mencapai target atau tujuan dengan perencanaan yang dilaksanakan secara terorganisir.

Selanjutnya strategi, kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategos* (*stratos* atau militer dan *ag* atau memimpin) yang berarti *generalship* atau suatu yang dikerjakan oleh jendral perang dalam membuat perencanaan untuk memenangkan peperangan. Seperti halnya menurut Clasuswitz, bahwa strategi adalah suatu seni yang digunakan dalam pertempuran untuk memenangkan perang.<sup>7</sup> Jadi, strategi menurut Porter adalah beberapa tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mencapai kearah yang unik. Menurut Artur A. J aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam strategi adalah

---

<sup>6</sup> Pratama Rheza, Pengantar Manajemen, Deepublish Publisher, Yogyakarta (Juli 2020:7)

<sup>7</sup> Eddy Yunus, Manajemen Strategis, Penerbit ANDI, Yogyakarta (2016:11)

kompetisi atau penuh dengan daya saing untuk mencapai kinerja (target).<sup>8</sup>

Manajemen strategi menurut Simorangkir adalah suatu ilmu dan seni dari proses perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*) dan pevaluasian (*evaluating*) hingga keputusan strategi antara fungsi yang dapat menjadikan organisasi mencapai tujuannya di masa depan.<sup>9</sup> Manajemen strategi dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaushal dan Kwantes, menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan rencana perusahaan atau organisasi dalam menentukan tugas atau pekerjaan yang memiliki tujuan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.<sup>10</sup> Sementara itu menurut Nawawi, Ada dua hal yang dapat dipakai dalam membedakan penerapan manajemen strategi di organisasi profit maupun non profit, yaitu berorientasi pada nilai dan tujuan. Nilai-nilai yang mendasari organisasi non profit adalah pengabdian dan kemanusiaan, sedangkan tujuannya adalah guna mencapai kesejahteraan bersama di masyarakat.<sup>11</sup> Jadi, manajemen satratagi secara umum adalah kompilasi dan pemerataan misi untuk menjadi

---

<sup>8</sup> *Ibid*, 12.

<sup>9</sup> Ahmad. *Manejemen Strategis*. Nas Media Pustaka. Makassar. (Juli 2020:3)

<sup>10</sup> Sri Wartini. *Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 1. (April 2015:66).

<sup>11</sup> Dewie Tri Wijayanti. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur)*. JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.12, NO. 1, (MARET 2010:24)

dasar dari kerangka organisasi dan mendefinisikan aktivitas dalam lingkup yang hendak dijalankan organisasi.

## **b. Tahap-Tahap Manajemen Strategi**

Manajemen strategi menurut Wheenlen dan Hunger adalah rangkaian keputusan, langkah dan tindakan terkait penentuan kinerja dalam jangka panjang pada suatu organisasi. Manajemen yang baik akan bisa mengantarkan dan mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan program, proses anggaran (*Budgeting*), manajemen sistem kinerja, perubahan struktural organisasi, manajemen program dan proyek.<sup>12</sup> Berdasarkan penjelasan dari Riva'i, menunjukkan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari atas tiga langkah pokok, yaitu formulasi strategi, pengimplementasian strategi, dan evaluasi strategi.<sup>13</sup>

Bagan berikut menunjukkan proses dari manajemen strategi :



*Gambar 2.1 Proses manajemen strategi*

## **2. Implementasi Strategi**

### **a. Definisi Implementasi Strategi**

Implementasi strategi adalah tahap manajemen untuk mewujudkan atau merealisasikan strategi dan

---

<sup>12</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, Yogyakarta (2016:12)

<sup>13</sup> *Ibid*, 14.

kebijakan melalui tindakan perkembangan program-program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi juga dapat meliputi berubahnya budaya secara menyeluruh, struktur organisasi, dan sistem manajemen organisasi yang menyeluruh.<sup>14</sup> Menurut Wheelen dan Hunger menyatakan bahwa implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dari pengembangan suatu program, anggaran dan prosedur. Program adalah suatu kegiatan atau langkah sekali pakai yang dibutuhkan untuk menuntaskan adanya perencanaan. Anggaran adalah pernyataan program dalam bentuk satuan uang, setiap program akan ada anggaran secara rinci dalam biaya yang digunakan manajemen untuk perencanaan dan pengendalian. Prosedur atau biasa disebut dengan Standar Operasioonal Prosedur (SOP) adalah langkah sistem atau suatu cara berurutan yang menggambarkan penyelesaian tugas atau pekerjaan secara detail.<sup>15</sup>

Menurut Kaplan dan Nortto menyatakan, bahwa ada faktor yang dapat berpengaruh pada implementasi strategi, yaitu: visi dan strategi yang tidak actionable, kealokasian sumber daya dan strategi yang tidak terhubung dengan departemen tim maupun individu. Selain itu, ada juga faktor yang dapat berpengaruh pada efektivitas implementasi strategi yaitu, budaya, struktur

---

<sup>14</sup> Ahmad. Manajemen Strategis. Nas Media Pustaka. Makassar. (Juli 2020:3)

<sup>15</sup> Diana Persari, dkk. "IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN KEPARIWISATAAN". Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 15, Nomor 1, (Juli 2018:105-106).

organisasi, sumber daya manusia yang kompeten dan aplikasi sistem informasi serta teknologi.<sup>16</sup> Jadi, implementasi strategi ini adalah proses dimana strategi yang telah dirumuskan akan dilaksanakan sesuai dengan prosedur organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **b. Proses dari Implementasi Strategi**

Dalam proses implementasi strategi disuatu organisai akan membutuhkan tiga tahapan, yaitu : program, anggaran dan prosedur. Tahapan tersebut yang dapat menjadikan proses pencapaian strategi terimplementasikan. Proses implementasi strategi tersebut adalah sebagai berikut.

##### **1) Program**

Program adalah pernyataan kegiatan atau tahapan yang digunakan untuk menyelesaikan perencanaan. Program akan mengikutsertakan budaya internal organisasi, restrukturisasi organisasi atau wujud dari awal usaha penelitian baru. Menurut Bryson dalam Crown menyatakan, bahwa pengembangan program dapat berlangsung setelah ditetapkannya strategi alternatif yang sama dengan tujuan organisasi.<sup>17</sup> Selain itu, program

---

<sup>16</sup> Ridwan dan Yuli. *FORMULASI , IMPLEMENTASI DAN EVALUASI STRATEGI DALAM PENYUSUNAN BUSINESS PLAN PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 3 (2018:245)

<sup>17</sup> Suharni. Skripsi. *Implementasi Strategi Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) D i Kabupaten Nunukan*. Program Studi Manajemen Pembagunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar, (2012:41).

juga memiliki durasi waktu tertentu dalam perusahaan atau organisasi. Sebagai aktivitas yang mempunyai durasi, maka program mempunyai suatu target sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.<sup>18</sup> Program juga dijadikan proses kreatif dan inovatif oleh organisasi, karena adanya proses pemanfaatan peluang untuk mencapai tujuan.

Program juga tidak akan lepas dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Kesuksesan kegiatan yang dilaksanakan juga memiliki keterkaitan dengan peraturan organisasi. Oleh karena itu, peraturan yang ditentukan harus dilakukan pengkajian terlebih dahulu agar mengetahui kemungkinan yang akan terjadi atau dapat tidaknya program tersebut untuk dilaksanakan. Jadi, untuk dapat melaksanakan program secara nyata, maka diperlukan berbagai upaya sebagai berikut.<sup>19</sup>

- (a) Program dibuat dengan melihat dahulu tingginya kepentingan dan dampak pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

---

<sup>18</sup> Rahmanto Islamuddin. Skripsi. *Implementasi Manajemen Strategis PT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta. Jurusan Manajemen Dakwa dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (2016:18).*

<sup>19</sup> Suharni. Skripsi. *Implementasi Strategi Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) Di Kabupaten Nunukan. Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar, (2012:41).*

- (b) Analisis tentang tingkat kerelevanan atau sejauh mana hubungan dari visi, misi, tujuan, sasaran dan peraturan dengan program.
- (c) Koordinasi atas program, yang dilakukan terhadap program organisasi yang benar-benar penting. Perihal tersebut dilakukan untuk meminimalisir ketatnya kondisi kendali dan meminimalisir kebebasan pegawai.
- (d) Penyusunan program setidaknya dibuat dengan konsep yang sederhana.
- (e) Setiap pimpinan bidang harus memberikan kontribusi dengan mengajukan ide program dari setiap bidang.
- (f) Benar-benar memperhatikan program kerja yang hanya merupakan suatu keadaan ekstrapolasi lampau, dan mementingkan program kerja yang lebih berkaitan dengan keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Jadi, Menurut Terry dalam Sistaningrum program diartikan sebagai rencana yang bersifat komprehensif dan terbentuk dalam satu kesatuan yang gambarnya sudah diketahui dari sumber daya yang akan digunakan. Selain itu, program juga menggambarkan sasaran, kebijakan, standar, metode, prosedur, dan anggaran.<sup>20</sup>

## 2) Anggaran

---

<sup>20</sup> Suharni. Skripsi. *Implementasi Strategi Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) Di Kabupaten Nunukan*. Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar, (2012:41).

Supriyono dalam Setiawan dkk menyatakan, kalau anggaran adalah suatu rancangan yang rinci dan disusun dengan tersistem secara formalitas yang dinyatakan dalam ukuran kognitif atau dalam satuan uang. Anggaran juga digunakan untuk menunjukkan pendapatan dan penggunaan sumber daya dalam jangka waktu tertentu (satu tahun) pada suatu organisasi. Penyusunan anggaran juga berkaitan dengan program yang dilimpahkan pertanggung jawabannya pada setiap pimpinan bidang. Fungsi dari adanya anggaran dalam implementasi strategi, seperti yang disebutkan oleh Supriyono dalam Setiawan dkk fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

(a) Fungsi perencanaan

Proses perancangan ketika kegiatan organisasi atau bentuk pertanggung jawaban yang akan menjadi kebutuhan dalam kurun waktu dekat. Demi mencapai tujuan, implementasi strategi harus diikuti dengan adanya susunan anggaran agar berfungsi untuk alat perencanaan dalam melaksanakan kegiatan atau program organisasi.

(b) Fungsi koordinasi

Dalam perihal anggaran, koordinasi mempunyai fungsi untuk mengkoordinir pusat pertanggungjawaban, agar anggaran dapat bekerja sama mengarah kepada tujuan organisasi.

(c) Fungsi Komunikasi

Organisasi harus menentukan hubungan komunikasi lewat anggota maupun bagian-bagian pada organisasi. Jika suatu komunikasi ingin efisien, maka komunikasi harus memiliki keterkaitan dengan strategi, tujuan, kebijakan, pelaksanaan serta penyimpangan.

(d) Fungsi Motivasi

Anggaran digunakan sebagai alat untuk memotivasi pimpinan untuk mencapai tujuan. Dalam menyusun anggaran juga melibatkan peran para pelaksana. Selain itu, anggaran juga digunakan untuk memotivasi pelaksana dalam menjalankan program atau rencana kegiatan serta dalam rangka mengukur kinerja pelaksana.

(e) Fungsi Pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat dijadikan sebagai perbandingan antara rencana dengan pelaksanaannya atau proses implementasi, sehingga bisa menentukan dan mengetahui penyimpangan yang muncul.

(f) Fungsi Pendidikan

Dalam hal pendidikan, anggaran dapat dijadikan alat bagi para pimpinan untuk bekerja secara detail pada anggota yang dipimpin sekaligus kepada anggota lainnya dalam ruang lingkup organisasi.

Simon dalam Widodo menyatakan, bahwa anggaran adalah perencanaan atau tindakan kerja suatu organisasi yang memakai sumber daya yang dimiliki. Menganut pada pernyataan diatas, maka ada beberapa sasaran dari proses penganggaran :

- (g) Melakukan perubahan strategi organisasi menjadi tindakan untuk memunculkan nilai-nilai.
- (h) Pengevaluasian sumber daya yang berkopetensi untuk menerapkan setelah program disetujui sebelumnya.
- (i) Menciptakan pondasi untuk peningkatan efisiensi pada penerapan strategi, dengan tujuan sesuai proses, ukuran dan output yang mendukung keberhasilan penerapan strategi tersebut.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan dengan adanya penetapan anggaran dapat mengetahui sasaran profit dan pertumbuhannya. Disusunnya anggaran juga memberi bentuk nyata komitmen organisasi dalam pengimplementasian strategi yang sudah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, jika strategi tidak didukung dengan anggaran yang mencukupi, maka perumusan strategi akan mustahil atau berkemungkinan besar tidak terlaksana.

### 3) Prosedur

Secara konseptual prosedur dapat menjadi langkah atau intruksi logis untuk mengarah pada suatu proses yang akan dihendaki. Proses tersebut berupa para pengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, pendataan dan keberlangsungan kerja. Melihat dari kegunaannya, fungsi prosedur adalah untuk pembentukan sistem dalam kerja dan aliran kerja yang beraturan, sistematis serta bisa mengetahui pertanggungjawabnya.

Prosedur juga menggambarkan bentuk tujuan dari pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang berlaku. Prosedur juga menjelaskan proses pelaksanaan aktivitas pekerjaan yang sedang berlangsung, yaitu sebagai sarana dari pelaksanaan dan pengadministrasian pada pekerjaan harian, menjamin adanya konsistensi dan proses kerja yang dilakukan secara sistematis, dan menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja. Secara umum, prosedur menjadi gambaran atau langkah-langkah kerja (mekanisme, sistem dan tata kerja internal) yang dibutuhkan pada pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Edward III dalam Widodo menyatakan, bahwa prosedur merupakan sistem langkah atau teknik yang runtun secara terperinci dengan gambaran seperti apa suatu tugas atau jobdisk diselesaikan. Prosedur secara khusus akan merinci berbagai aktivitas yang wajib dikerjakan untuk mencapai program atau kegiatan organisasi.

### **c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Strategi**

Menurut Niven yang menyatakan, bahwa strategi tidak dapat berhasil menjalankan tugasnya, jika faktor yang dapat menjadi penghambat implementasi strategi tidak diselesaikan terlebih dahulu. Faktor-faktor penghambat tersebut adalah sebagai berikut: hambatan visi, hambatan manusia, hambatan manajemen, dan hambatan sumber daya lainnya. Darmin menyatakan, bahwa suksesnya implementasi strategi dapat dipengaruhi dari faktor

kualitas tahapannya, dari implementasi strategi dan faktor pendukung pelaksanaan strategi. Suksesnya implementasi strategi juga akan menentukan suksesnya kinerja organisasi.<sup>21</sup> Beberapa faktor kualitas dan faktor pendukung implementasi strategi, adalah sebagai berikut.

- 1) Faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi
  - (a) Kejelasan secara visi dan misi dari organisasi.
  - (b) Kejelasan indicator dari kinerja organisasi.
  - (c) Kejelasan indikator kinerja yang berbasis jabatan.
  - (d) Implementasi penentuan target.
  - (e) Kejelasan perencanaan kerja.
  - (f) Kejelasan nilai-nilai kinerja.
  - (g) Implementasi sistem pengendalian dan monitoring.
- 2) Faktor yang mendukung suksesnya implementasi strategi
  - (a) Dukungan anggaran atau keuangan.
  - (b) Kepemimpinan (*Leadership*).
  - (c) Dukungan struktur organisasi.
  - (d) Kompetensi sumber daya manusia.
  - (e) Kultur atau tradisi organisasi.
  - (f) Perbaikan proses organisasi.
  - (g) Teknologi informasi organisasi.

---

<sup>21</sup> Aris Nurcholis Muhammad, dkk. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2, Desember (2017:72).

- (h) Program manajemen perubahan.
- (i) Unit manajemen strategi organisasi.

Selain itu, Aaltonen dan Ikavalko menyatakan ada tiga faktor penentu suksesnya implementasi strategi, antara lain : bagaimana strategi dikomunikasikan, diidentifikasi dan didukung oleh pelaku strategi, serta struktur organisasi dan sistem yang selaras dengan strategi. Pendapat Al-Ghamdi juga mengidentifikasi tujuh persoalan implementasi strategi yang biasanya muncul pada organisasi, yaitu : pelatihan (*training*) dan pemberian instruksi dari atasan kepada bawahan yang tidak cukup, pelaksana tidak diukur atau tidak diberi reward, waktu pelaksanaan strategi lebih dari waktu yang sudah terencana, perubahan pada para penanggung jawab tidak terdefinisi secara jelas, aktivitas kompetisi yang mengalihkan perhatian dari pengimplementasian keputusan, penyimpangan tujuan awal dan kurang pahamiannya pada prosedur atau struktur organisasi pada desain dalam proses implementasi.<sup>22</sup>

### **3. Pengelolaan Dana Sosial**

#### **a. Definisi Pengelolaan**

Pengelolaan pada dasarnya seperti halnya dengan manajemen, yaitu mengorganisasikan, menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia untuk menggunakan secara maksimal fasilitas dan

---

<sup>22</sup> Aris Nurcholis Muhammad, dkk. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2, Desember (2017:73).

material yang dimiliki potensi untuk mencapai tujuan.<sup>23</sup> Istilah pengelolaan berasal dari kata mengelola yang berarti menyelenggarakan dan mengendalikan. Pengelolaan juga dapat diartikan sebagai proses melakukan aktivitas tertentu melalui penggerakan tenaga manusia. Pengelolaan dapat juga dipahami sebagai proses adanya pengawasan pada segala sesuatu yang terlibat dalam pelaksanaan prosedur dan pencapaian tujuan.<sup>24</sup> Pengelolaan adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.<sup>25</sup> Jadi, pengelolaan yang dimaksud adalah proses pengendalian manajemen organisasi dengan melibatkan semua aspek yang ada di dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.

#### **b. Definisi Dana Sosial**

Perlu kita ketahui, bahwa dana sosial terdiri dari dua kata dalam bahasa Indonesia yakni dana dan sosial. Dana sendiri adalah uang yang tersedia untuk keperluan suatu biaya. Sedangkan sosial merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan masyarakat atau memperhatikan kepentingan secara umum. Jadi, dana sosial adalah dana yang disimpan lembaga non profit

---

<sup>23</sup> Mia Astriana Lugy. Skripsi. *Manajemen Pengelolaan Dana Sosial Baitul Maal di KSPPS BM T Umat Mandiri Kota Tegal dalam Mensejahteraksn Kaum*. Manajemen Dakwah Fakultas Dkwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. (2018:26).

<sup>24</sup> *Ibid*(2018:25).

<sup>25</sup> Nur Rohmah Baitul Arofatin. Skripsi. *IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN DANA SOSIAL PADA YAYASAN AL-JIHAD SURABAYA*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. (2016:32).

untuk keperluan sosial.<sup>26</sup> Dana sosial juga diartikan sebagai dana filantropi atau dana yang berkaitan dengan hibah, sumbangan, dan donasi. Selain itu, dana sosial juga dapat diartikan sebagai pemberian yang disediakan untuk kepentingan umum dan dapat dimaknai sebagai bantuan sosial yang memiliki maksud dan tujuan untuk menjamin kehidupan baik seseorang, kelompok, maupun masyarakat yang mengalami kerentanan dan bentuk guncangan sosial.<sup>27</sup>

Jika dikaitkan dengan perspektif Islam, maka dana sosial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dana yang berasal dari zakat, infak, dan sedekah. Menurut Qardawi menjelaskan bahwa zakat adalah bagian dari kewajiban setiap umat muslim yang mampu dan menjadi salah satu bagian dari Rukun Islam. Sedangkan infak dan sedekah merupakan wujud dari cinta dan kasih sayang hamba terhadap nikmat Allah SWT kepada sesamanya.<sup>28</sup> Kemudian, dalam Undang-undang nomor 23 Tahun 2011 tentang

---

<sup>26</sup> Nur Rohmah Baitul Arofatin. Skripsi. *IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN DANA SOSIAL PADA YAYASAN AL-JIHAD SURABAYA*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. (2016:32).

<sup>27</sup> Iqbal Asrian Amin. *“ANALISIS PENGARUH DANA SOSIAL ISLAM YANG DIREALISASIKAN DALAM BENTUK BEASISWA TERHADAP PRESTASI MAHASISWA PENERIMA MANFAAT (STUDI KASUS BEASISWA KADER SURAU JATINANGOR)”*. Skripsi, Universitas Padjajaran, 2019:14.

<sup>28</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infak dan Shadaqah (ZIS)*. *Analisa Journal of Social Science and Religion*, Vol 22 No. 02, (2015:231)

pengelolaan zakat disebutkan, pengelolaan dana ZIS mengatur Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang sudah mendapat izin dan boleh beroperasi di Indonesia. Kemudian, penjelasan yang eksplisit menyebutkan, bahwa tujuan dari dibuatnya UU mengenai pengelolaan ZIS digunakan untuk mendorong daya guna dan output dari daya guna pengelolaan zakat, infak dan sedekah di Indonesia.<sup>29</sup> Oleh karena itu, pengelolaan zakat harus dilegalkan (*formalisasi*) menyesuaikan dengan syariat Islam. Selain dikeluarkannya UU terkait Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), juga dikeluarkan ED PSAK No. 109 tentang penghitungan (*akuntansi*) dalam zakat, infak dan sedekah, oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Berikut adalah bentuk-bentuk dari dana sosial yang dimaksud dalam penelitian ini.

1) Zakat

Zakat secara etimologi menurut Qardawi, diambil dari kata *az-zaka'u* yang berarti *an-nama'*, *at-tahara az-ziyadah*, dan *al-barakah* dari dasar (masdar) yang berarti tumbuh, berkembang, bersih atau suci, bertambah, dan barokah.<sup>30</sup> Jadi, Zakat itu akan mensucikan bagi orang yang mengeluarkannya dan akan tumbuh menjadi pahalanya.

---

<sup>29</sup> Undang-undang Republik Indonesia. Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

<sup>30</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infak dan Shadaqah (ZIS)*. Analisa Journal of Social Science and Religion, Vol 22 No. 02, (2015:231)

Sedangkan secara terminologi menurut Al-Utsaimin dalam Indrayani, zakat dari perspektif ekonomi adalah kegiatan pemerataan harta atau kekayaan dari para kapitalis kepada para fakir miskin.<sup>31</sup> Ada pula Secara istilah yang lainnya zakat adalah pemberian harta jika telah mencapai haul dan nisab kepada seseorang yang berhak mendapatkan (mustahiq) dengan ketentuan dan syarat yang berlaku. Nishab adalah ukuran tertentu yang wajib dikeluarkan dari harta yang dimiliki berupa zakat dan haul adalah zakat yang harus dikeluarkan dengan ketentuan waktu genap satu tahun.<sup>32</sup> Adapun dasar hukum wajib zakat tertera dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 43:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

*Artinya: “Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan rukulah beserta orang-orang yang ruku.”*

QS. Al-Taubah ayat 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

---

<sup>31</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS)*. Analisa Journal of Social Science and Religion, Vol 22 No. 02, (2015:231)

<sup>32</sup> Rois Mahfud, Al-Islam, 30

*Artinya: “Ambilah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucika mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui.”*

Zakat secara garis besar terbagi atas dua jenis, yaitu zakat fitrah dan zakat mal.<sup>33</sup>

(a) Zakat Fitrah

Zakat fitrah adalah zakat yang wajib untuk dikeluarkan bagi setiap muslim menjelang hari raya Idul Fitri. Besar zakat fitrah yang harus wajib dikeluarkan adalah satu sha' atau sama dengan 2,7 liter dari biji-bijian yang bisa menjadi makanan pokok orang tersebut. Disebut zakat fitrah karena berkaitan dengan kefitrahan diri dari setiap manusia. Zakat ini dikeluarkan pada waktu yang fitri, yaitu pada saat berbuka puasa setelah selesai melaksanakan ibadah puasa Ramadan. Waktu wajib zakat fitrah adalah mulai dari terbenamnya matahari pada malam hari raya idul fitri. Zakat fitrah juga bisa dikeluarkan sebelum atau sampai waktu wajibnya sejak awal bulan Ramadan.

(b) Zakat Mal

---

<sup>33</sup> Supiana & Karman, *Materi Pendidikan Agama Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, (2012:75)

Zakat mal adalah zakat yang wajib dikeluarkan dari harta seseorang untuk golongan orang-orang tertentu (mustahiq zakat) yang dimiliki selama jangka waktu tertentu (haul) dan dengan jumlah minimal (nishab). Harta kekayaan yang wajib dizakati, yaitu dari emas, perak, hewan ternak dan harta simpanan, barang yang didagangkan, hasil dari bumi, hasil tambang dan barang temuan.

## 2) Infak

Infak secara etimologi pendapat dari Djuanda, et. al, berasal dari kata anfaqa, yaitu mengeluarkan sesuatu harta untuk kepentingan tertentu. Dalam pengertian tersebut infak yang dimaksud dan yang dikeluarkan adalah untuk kepentingan agama. Jika zakat ada nisabnya, sedangkan infak tidak mengenal nisab. Jika zakat harus diberikan pada mustahik tertentu (8 asnaf), infak boleh diberikan kepada siapa saja, misalnya untuk kedua orang tua, anak yatim atau kepada orang yang lebih membutuhkan.<sup>34</sup>

Kemudian, gambaran secara umumnya infak atau sedekah dibagi menjadi dua macam, yaitu:<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS)*. *Analisa Journal of Social Science and Religion*, Vol 22 No. 02, (2015:231)

<sup>35</sup> Zuhdi, *Studi Islam* Jilid 3, 82

- (a) Infak atau sedekah wajib, yaitu infak dan sedekah yang dibayar secara wajib meliputi zakat dan membayar fidyah.
  - (b) Infak atau sunnah adalah infak atau sedekah yang diberikan secara sukarela tanpa mengharap imbalan.
- 3) Sedekah

Sedekah menurut Djuanda, et. al, secara etimologi berasal dari kata shadaqah yang berarti “benar”. Terminologi syariat infak, dan termasuk juga hukum serta ketentuannya sama halnya dengan infak. Infak berkaitan dengan materi, sedangkan sedekah memiliki makna lebih luas dari sekedar materi. Sedekah memiliki makna lebih universal, misalnya senyum. Dari hal ini dapat diperhatikan, jika seseorang telah berzakat tetapi masih memiliki kelebihan harta, maka dianjurkan untuk berinfak atau bersedekah.<sup>36</sup> Menurut Sayyid Sabiq pada dasarnya tiap-tiap kebaikan itu adalah sedekah. Melihat pengertian berikut, sedekah dapat menyangkut berbagai hal yang sifatnya materi atau non materi. Dalam kehidupan keseharian, sedekah lebih disamakan dengan infak. Namun mengingat pengertian tadi, sedekah lebih luas artinya daripada infak. Jika infak berkaitan dengan materi, maka sedekah menyangkut materi dan non materi.

---

<sup>36</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS)*. Analisa Journal of Social Science and Religion, Vol 22 No. 02, (2015:231)

### c. Definisi Pengelolaan Dana Sosial

Pengelolaan dana sosial adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, melaksanakan dan pengawasan terhadap suatu kegiatan pengumpulan, penyaluran dan pendayagunaan serta bertanggungjawab atas dana sosial tersebut. Dana sosial adalah harta yang akan disalurkan atau diserahkan kepada orang-orang yang berhak memperoleh dana tersebut dengan hukum dan aturan yang telah ditentukan dalam syara'. Tujuan daripada dana sosial adalah dapat tercapai visi dan misi utama, yaitu untuk meminimalisir atau mengatasi kemiskinan umat.<sup>37</sup> Menurut Sahal Mahfudz menyatakan, bahwa manajemen dana sosial adalah pengaturan atau penataan dana dengan bentuk melembagakan dana sosial. Dana sosial itu sendiri seperti zakat, infaq, sedekah yang dilaksanakan oleh semua sumber daya dengan menyangkut beberapa aspek, yaitu pengumpulan, pendataan, penyimpanan, pendistribusian dan sebagainya yang menyangkut kualitas sosial manusia.<sup>38</sup>

### d. Mekanisme Pengelolaan Dana Sosial (ZIS)

---

<sup>37</sup> Mia Astriana Lugy. Skripsi. *Manajemen Pengelolaan Dana Sosial Baitul Maal di KSPPS BMT Umat Mandiri Kota Tegal dalam Mensejahteraksn Kaum*. Manajemen Dakwah Fakultas Dkwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. (2018:27).

<sup>38</sup> Mia Astriana Lugy. Skripsi. *Manajemen Pengelolaan Dana Sosial Baitul Maal di KSPPS BMT Umat Mandiri Kota Tegal dalam Mensejahteraksn Kaum*. Manajemen Dakwah Fakultas Dkwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. (2018:27)

Dalam pengelolaan dana sosial (ZIS) telah ditetapkan oleh Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, dan tertera dalam bab 1 pasal 1 bahwa, pengelolaan zakat merupakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, penyaluran, dan pendayagunaannya.<sup>39</sup> Jadi, mekanisme dalam pengelolaan dana sosial sudah ditetapkan dalam Undang-Undang, tinggal seperti apa penerapan yang dilakukan oleh lembaga sosial dalam mengelola dana sosial tersebut.

sebagai berikut beberapa mekanisme pengelolaan dana sosial yang diterapkan oleh lembaga sosial atau LAZIS. Menurut UU No. 23 tahun 2011 Tentang Pengelolaan ZIS: Pasal 2 Pengelolaan ZIS harus berdasarkan Bab I Pasal 2, yaitu:<sup>40</sup>

- 1) Sesuai Syariat Islam, yaitu secara peraturan hukum yang mengatur keseluruhan segi kehidupan umat Islam, baik di dunia maupun di akhirat.
- 2) Amanah, yaitu sebagai suatu yang dapat dipercayakan atau dititipkan kepada orang lain.
- 3) Manfaat, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang berguna atau bermanfaat.

---

<sup>39</sup> Ali Yusuf dan Qomarudidin. "Mekanisme Pengelolaan Dana ZIS di Bank Syariah Sebagai Implementasi Fungsi Sosial Bank". Jurnal Syarikah Vol 1 No. 1, (Juni 2015:2)

<sup>40</sup> Undang-Undang Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011

- 4) Keadilan, yaitu perbuatan atau perilaku yang bisa menimbulkan rasa adil.
- 5) Kepastian hukum, yaitu perangkat hukum yang ada di suatu negara yang dapat menjamin hak dan kewajiban pada warga negaranya.
- 6) Terintegrasi, yaitu tergabung dan terpadu dalam menjadi satu kesatuan yang utuh.
- 7) Akuntabilitas atau perihal tanggungjawab, yaitu keadaan kepada seseorang yang dapat dimintai pertanggungjawaban atas apa yang sudah dilakukan.

Pengelolaan dana sosial (ZIS) maka harus memiliki tujuan, seperti halnya yang disebutkan dalam UU No. 23 tahun 2011 bab 1 pasal 3 pengelolaan dana sosial (ZIS) :<sup>41</sup>

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan dana sosial (ZIS).
- 2) Meningkatkan manfaat ZIS untuk mewujudkan
- 3) kesejahteraan umat dan meminimalisir kemiskinan.

Multifiah juga menguraikan, jika dana sosial dikelola secara sistematis oleh organisasi atau lembaga sosial, dana sosial dapat dikelola dalam bentuk konsumtif yang hanya bersifat jangka pendek, dan dikelola dalam bentuk jangka panjang dengan program sosial yang terarah dan terstruktur.<sup>42</sup> Kemudian, transparansi pengelolaan

---

<sup>41</sup> Undang-Undang Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011

<sup>42</sup> Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. *Analisis Pengendalian Intern COSO pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS)*. Analisa Journal of Social Science and Religion, Vol 22 No. 02, (2015:228).

dana juga merupakan metode untuk menghilangkan rasa curiga dan ketidakpercayaan masyarakat. Oleh karena itu Indrawati menjelaskan bahwa, dengan adanya pengelolaan dana sosial yang transparan, maka dapat menciptakan sistem control yang efisien dan akan melibatkan pihak internal organisasi dan pihak eksternal seperti para donatur maupun masyarakat pada umumnya.<sup>43</sup>

Sistem transparansi dalam pengelolaan dana dan terkhususnya dana sosial wajib diterapkan, karena tidak dalam kepentingan pribadi atau organisasi melainkan dalam kepentingan umat atau masyarakat. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan dana sosial adalah mengelola atau mengatur dana-dana yang dikumpulkan dan disimpan oleh lembaga sosial, dimana dana-dana tersebut yang telah diperoleh dari zakat, infaq, dan sedekah. Kemudian, dana-dana yang telah dikumpulkan akan dikelola dan disalurkan secara baik dan benar sesuai syariat Islam kepada masyarakat yang membutuhkan.<sup>44</sup> Jadi, Pengelolaan dana sosial meliputi aspek yang luas, mulai dari segi penghimpunan sampai penyaluran, dari masalah konsepsional hingga

---

<sup>43</sup> *Ibid* (2015:229).

<sup>44</sup> Titin Suryani . Tugas Akhir. *PENGELOLAAN DANA SOSIAL DI KJKS BMT CENDRAWASIH KOTA METRO*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro. (2017:11).

operasional, serta soal kredibilitas dari sebuah lembaga dan sumber daya manusianya.<sup>45</sup>

**e. Lembaga Sosial (LAZIS)**

Lembaga zakat merupakan badan yang mengelola sumber dana zakat yang didapatkan dari para muzakki, baik secara individu maupun kelompok atau badan usaha. Selain itu, lembaga zakat juga merupakan lembaga yang berperan menerima dan mendistribusikan zakat dari muzakki kepada mustahik.<sup>46</sup>

Lembaga sosial tercipta dari norma sosial yang bersifat abstrak atau tidak terlihat, kecuali diwujudkan dalam bentuk kegiatan. Meskipun demikian, bentuk lembaga sosial masih dapat dilihat berdasarkan ciri konkrit yang dapat dikenali. Menurut Gillin dan Gillin, setidaknya ada enam ciri atau karakteristik sebuah lembaga sosial, yaitu memiliki tradisi tertulis atau tidak tertulis, memiliki symbol, memiliki peralatan kelengkapan, sebagai perkumpulan pola pemikiran dan pola perilaku yang terwujud melalui aktivitas kemasyarakatan, memiliki tingkat kekekalan tertentu, serta memiliki tujuan-tujuan tertentu.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> *Ibid.* (2017:10).

<sup>46</sup> Holil, *Lembaga Zakat dan Perannya dalam Ekuitas Ekonomi Sosial dan Distribusi*. Al-Infaq: Jurnal ekonomi Islam, Vol. 10 No. 1 (2019:14)

<sup>47</sup> Widodo Fatwa, *Mengenal Lembaga Sosial*, Cempaka Putih, Klaten (2018:5).

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

#### **1. Pendekatan**

Pendekatan dalam penelitian ini yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendapat Sugiyono metode penelitian kualitatif adalah metode yang dapat dikatakan sebagai metode penelitian baru, karena berdasarkan filsafat postpositivisme.<sup>1</sup> Tujuan dari metode kualitatif ini, supaya didapatkannya teori yang menggambarkan realitanya secara kompleks atau menyeluruh, serta mendapat pemahaman makna yang jelas.<sup>2</sup>

Pendekatan kualitatif menurut John Creswell, penelitian kualitatif ini akan menyajikan identifikasi masalah yang nantinya dijadikan sasaran dalam penelitian dan memperkuat isu yang diangkat, karena begitu pentingnya isu tersebut sehingga harus dilakukannya penelitian. Kemudian, pencarian keputusan atau pembahasan, yaitu berupa jurnal yang berisikan teori-teori tentang topik yang akan diteliti dan tujuan penelitian, pengumpulan data, analisis dan penafsiran data, dan pelaporan secara deskriptif.<sup>3</sup>

Oleh karena itu, dari penjelasan diatas pendekatan kualitatif dapat disimpulkan untuk mencari teori yang sudah ada dan mendapatkan teori yang baru.

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013, Hal. 9)

<sup>2</sup> *Ibid.* Hal. 13

<sup>3</sup> J. R. Raco. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter, dan Keunggulan.*(Jakarta: Grasindo, 2010, Hal. 18)

Pendekatan ini juga akan menjelaskan permasalahan secara detail dengan pemaparan realita yang terjadi dengan jelas. Dengan adanya pemahaman mengenai pendekatan kualitatif, maka alasan peneliti mengangkat penelitian ini dengan pendekatan kualitatif karena menyesuaikan dengan topik yang akan diteliti dan rumusan masalah beserta tujuan penelitian yang cocok digunakannya pendekatan kualitatif.

## 2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yang digunakan adalah jenis penelitian *Grunded theory*. Jenis penelitian *Grunded theory* adalah suatu jenis metode penelitian kualitatif, dimana jenis penelitian ini bertujuan untuk menemukan teori baru. Jenis penelitian ini berdasarkan ilmu-ilmu sosial dan metodologi yang akan menjawab teori yang sudah muncul dan teori yang akan muncul setelah analisis data lapangan. Jenis penelitian ini dikembangkan oleh Glaser dan Strauss dan diinovasikan oleh Corbin. Jenis penelitian yang digunakan untuk menggambarkan beragam proses manusia dimana ketika metode kuantitatif tidak dapat menerangkan secara meyakinkan. Jenis penelitian *Grunded theory* adalah jenis penelitian yang tidak didasarkan angka yang hanya menggunakan cara deskriptif berupa observasi atau wawancara.<sup>4</sup>

Oleh karena itu, peneliti beralasan menggunakan jenis penelitian *Grunded theory*, karena peneliti ingin mencari dan menemukan terkait masalah sosial yang ada dalam sebuah organisasi. Dimana

---

<sup>4</sup> J. R. Raco. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter , dan Keunggulan*. (Jakarta: Grasindo, 2010, al, 43-44)

masalah sosial tersebut akan dikaitkan dengan implementasi strategi yang dilakukan dalam organisasi tersebut dalam pengelolaan dana sosial pada LAZIS Nurul Falah Surabaya.

## **B. Lokasi Penelitian**

Adanya penelitian yang berjudul “*Implementasi Strategi Pengelolaan Dana Sosial LAZIS Nurul Falah Surabaya*”, penelitian ini berlokasi di kantor pusat LAZIS Nurul Falah Surabaya yang berada di Jl. Ketintang Timur PTT Gang V-B, Surabaya.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

Untuk menentukan keakuratan data yang diperoleh nantinya, maka peneliti menggunakan dua jenis sumber data diantaranya :

Jenis data dalam penelitian ini mengambil jenis data secara primer dan skunder. Berhubung karena penelitian yang dilakukan secara kualitatif, maka data yang diambil juga harus secara uraian atau deskriptif. Beberapa data yang diambil dibagi menjadi dua, diantaranya:

### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang utama, data yang langsung didapatkan dari narasumber atau informan. Data primer ini merupakan rangkaian informasi yang dididatkannya dari sumber yang pertama dari wawancara maupun hasil dari koesioner yang diberikan kepada informan.<sup>5</sup> Data primer ini akan menjadi data yang pertama diperoleh oleh peneliti mengenai penelitian yang dilakukan dilapangan. Sumber data ini akan diajukan pada LAZIS Nurul Falah Surabaya pada

---

<sup>5</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* , (Jakarta: Bumi Aksara, 1999, Hal. 82)

pengurus yang berkaitan dengan proses yang mengarah kepada implementasi strategi yang dilakukan dalam pengelolaan dana sosial pada organisasi.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dalam mendapatkan tambahan data dari data primer yang sesuai mengenai pokok permasalahan dalam penelitian.<sup>6</sup> Data sekunder ini biasanya berasal dari catatan, buku, website, literatur yang ada, majalah, atau artikel dan sebagainya yang berhubungan dengan penelitian yang terjadi.<sup>7</sup> Oleh karena itu, peneliti nantinya juga akan menggunakan data sekunder. Data yang menurut peneliti menjadi tambahan untuk dijadikan referensi guna mencapai keakuratan data yang diperoleh. Selain untuk tambahan referensi dan keakuratan data, data sekunder ini juga digunakan untuk memperluas pengetahuan oleh peneliti mengenai subyek yang diteliti.

## D. Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini adalah sebagai acuan seorang peneliti ketika akan melakukan penelitian dalam objek yang akan diteliti. Tahap-tahap penelitian ini ada tahap sebelum atau pra-lapangan dan tahap ketika di lapangan, adalah sebagai berikut.

### 1. Tahap Pra-Lapangan

#### a) Menyusun Rancangan Penelitian

---

<sup>6</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2002, Hal. 73)

<sup>7</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999, Hal. 82)

Peneliti ketika akan melakukan penelitian secara tidak langsung akan melakukan perencanaan. Menyusun rencana penelitian adalah merumuskan masalah yang akan diteliti dan memahami apa isi latar belakang yang sudah dibuat oleh peneliti.

b) Menentukan Lapangan Penelitian

Dalam tahap menentukan lapangan yang akan diteliti, peneliti harus memiliki data atau sumber objek yang akan diteliti. Objek yang sudah ditentukan harus berkaitan dengan masalah yang sudah diangkat oleh peneliti agar nantinya ketika dilakukan terjun lapangan permasalahan yang diambil dengan lapangan bisa sinkron dan relevan.

c) Penyusunan Proposal

Sebelum peneliti melakukan terjun lapangan, peneliti harus mempunyai proposal yang dimana digunakan untuk menunjang pelaksanaan penelitian pada objek yang sudah ditentukan. Proposal tersebut sebelum peneliti melakukan terjun lapangan harus diajukan kepada pihak terkait yang akan dilakukannya penelitian.

d) Pengurusan Surat Izin

Setelah proposal selesai, tahap yang harus dilakukan peneliti adalah mengurus surat izin untuk melakukan penelitian. Surat izin tersebut dapat diurus melalui bagian akademik fakultas yang nantinya bersama proposal diajukan kepada pihak terkait yang akan dilakukannya penelitian.

e) Menentukan Sumber Informan

Sebelum peneliti terjun ke lapangan, alangkah baiknya peneliti menentukan informan

atau narasumber yang akan dijadikan pusan pemerolehan data penelitian. Informan tersebut harus ditentukan dengan keterkaitan sesuai gagasan yang sudah ditentukan peneliti untuk malakukan penelitian.

f) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Tahap mempersiapkan perlengkapan adalah tahap dimana peneliti sebelum terjun kelapangan sudah mengetahui bahan apa yang akan dibutuhkan ketika penelitian dilakukan secara langsung. Biasanya penelitian yang secara deskriptif akan membutuhkan alat digital, seperti smartphone, buku catatan, transportasi, dan sebagainya sesuai kebutuhan peneliti.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

a) Terjun Lapangan

Ketika terjun lapangan, peneliti harus dapat menggali informasi secara dalam dari berbagai informan. Peneliti juga harus paham mengenai wawancara yang dilakukan dengan narasumber, artinya bahasa yang baik juga menjadi pertimbangan oleh peneliti sekaligus sikap dan tingkah laku. Selain itu, peneliti harus bisa mengarahkan proses terjun lapangan tersebut sesuai dengan konteks yang sudah ditentukan dari awal penelitian. Agar proses terjun lapangan tersebut efektif, tidak salah peneliti menggunakan alat dokumentasi dan melakukan observasi secara langsung mengenai topik yang sudah diambil. Karena adanya waktu atau situasi akan menjadi tolak ukur oleh peneliti bahwa informasi itu akurat dan terkadang sifat lapangan dari situasi dan waktu akan terus berubah dan berbeda.

b) Mengumpulkan Data

Peneliti jika sudah terjun lapangan dapat mengumpulkan data dengan mencatat hasil dari wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Karena data yang terkumpul tersebut juga harus dianalisis, sekaligus agar peneliti bisa mengetahui kevalidan data yang sudah diperoleh.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Pada tahap teknik pengumpulan data ini akan dilakukannya beberapa teknik untuk mendapat informasi dan data. Dan diharapkan data atau informasi yang diperoleh dari narasumber bersifat valid serta dapat dipertanggungjawabkan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan dengan beberapa cara, yaitu:

1) Wawancara

Dalam penelitian dengan menggunakan metode kualitatif biasanya dilakukannya metode pengumpulan data dengan cara wawancara secara mendalam dengan subyek penelitian diharapkan dapat memperoleh data secara realita dan nyata.<sup>8</sup> Kegiatan pengumpulan data dengan wawancara ini biasanya dilakukan secara langsung dengan tatap muka dengan metode tanya jawab. Kemudian, kegiatan wawancara dengan tanya jawab ini dilakukan sesuai dengan topik yang sudah ditentukan oleh peneliti dengan narasumber, dikarenakan agar kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan semestinya. Tujuan

---

<sup>8</sup> Tjipto Subandi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006, Hal. 64)

dari wawancara ini dilakukan oleh peneliti guna untuk memperoleh data berupa strategi organisasi, langkah-langkah, dan proses secara detail mengenai implementasi strategi dalam pengelolaan dana sosial pada sebuah organisasi.

Peneliti akan melakukan wawancara kepada 5 narasumber, yaitu direktur, staff program dan distribusi, manager fundrising, manager marketing komunikasi dan manager keuangan di LAZIS Nurul Falah Surabaya.

## 2) Observasi

Obsevasi adalah bagian dalam teknik pengumpulan data, dimana teknik ini dilakukan secara langsung oleh peneliti dari lapangan. Proses observasi dimulai dengan mengidentifikasi lokasi atau tempat yang akan digunakannya penelitian. Kemudian dilanjut dengan membuat pemetaan agar didapatkannya gambar tentang sikap, tingkah laku, tindakan, dan keseluruhan interaksi antar manusia.<sup>9</sup> Dengan observasi penelitian yang dilakukan akan mendapat pengalaman dan pengetahuan personal yang terkadang sulit diungkapkannya lewat kata-kata. Maksud dari observasi adalah untuk mendapat kualitas data dan seberapa jauh peneliti mengerti tentang keadaan atau situasi alamiah yang dialami secara langsung.<sup>10</sup>

Tujuan dari teknik observasi ini adalah untuk mengetahui secara langsung tentang

---

<sup>9</sup> J. R. Raco. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter, dan Keunggulan*.(Jakarta: Grasindo, 2010, Hal. 112)

<sup>10</sup> *Ibid*, 114

implementasi strategi yang dilakukan di lapangan dalam pengelolaan dana sosial pada lembaga. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan observasi secara langsung agar diketahuinya implementasi strategi yang digunakan oleh pengurus organisasi.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan dalam situasi tertentu, dimana untuk pengumpulan data dengan memperoleh gambaran tentang situasi dan kondisi yang terjadi. Metode dokumentasi ini sangat berkaitan dengan metode observasi, dimana tujuannya sama dan kelengkapan data observasi akan dilengkapi adanya metode dokumentasi. Dan biasanya metode dokumentasi digunakan untuk mencocokkan informasi dengan data yang ada dilapangan.<sup>11</sup>

Peneliti menggunakan teknik dokumentasi ini, tujuannya untuk menambah keakuratan data atau informasi yang sudah diperoleh. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi ini akan didapatkan dengan media-media yang berkaitan dengan penelitian, misalnya menggunakan dokumen, rekaman, majalah, video, buku, catatan, dan sebagainya. Tentunya sesuai kebutuhan untuk menunjang kegiatan penelitian tersebut.

---

<sup>11</sup> Tjipto Subandi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006, Hal. 66)

## **F. Teknik Validitas Data**

Teknik Validitas data adalah menentukan keakuratan, keabsahan, dan kebenaran data yang dikumpulkan melalui analisis sejak awal penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan. Kemudian, agar penelitian dapat membawakan hasil yang tepat dan benar sesuai konteks penelitian maka dilakukannya triangulasi, menganalisis kasus dan referensi yang tepat.<sup>12</sup>

Triangulasi merupakan teknik dalam pengumpulan data untuk mendapatkan interpretasi dan temuan yang lebih akurat. Penggunaan sumber yang banyak untuk triangulasi dapat dilakukan dengan mencari sumber yang berbeda dengan sebelumnya. Menggunakan sumber data yang berbeda ini diartikan untuk mengulang informasi-informasi yang sudah didapatkan dengan wawancara, dokumentasi, observasi dan interview.<sup>13</sup>

## **G. Teknik Analisis Data**

Pada tahap teknik analisis data, menurut Milles yang mengatakan bahwa dalam tahap analisis data ada dua unsur penting, yaitu analisis data yang berwujud kata-kata bukan angka dan data yang dikumpulkan diperoleh dari berbagai macam cara (wawancara, observasi, dan dokumentasi).<sup>14</sup>

1) Mengolah Data dan Mempersiapkan Data

---

<sup>12</sup> A. Muri Yusuf. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Gabungan*. (Jakarta: Kencana, 2014:394)

<sup>13</sup> Ibid, 395

<sup>14</sup> Tjipto Subandi. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006, Hal. 69-70)

Mengolah data dan mempersiapkan data merupakan tahap untuk dilakukannya pencatatan data, transkrip wawancara yang sudah diperoleh dari observasi maupun dokumtasi ketika di lapangan. Setelah itu, menyusun data tersebut sesuai dengan sumber yang diperoleh.

2) Meng-*coding* Data

Meng-*coding* data adalah tahap ketika peneliti melakukan coding data dengan cara mengolahnya dan menjadikan data sebagai segmen-segmen tulisan sebelum nantinya dimaknai.

3) Kategorisasi Data

Tahap kategorisasi data adalah tahap ketika peneliti melakukan pendiskripsian data atau klasifikasi data yang sudah diperoleh.

4) Penyajian Data

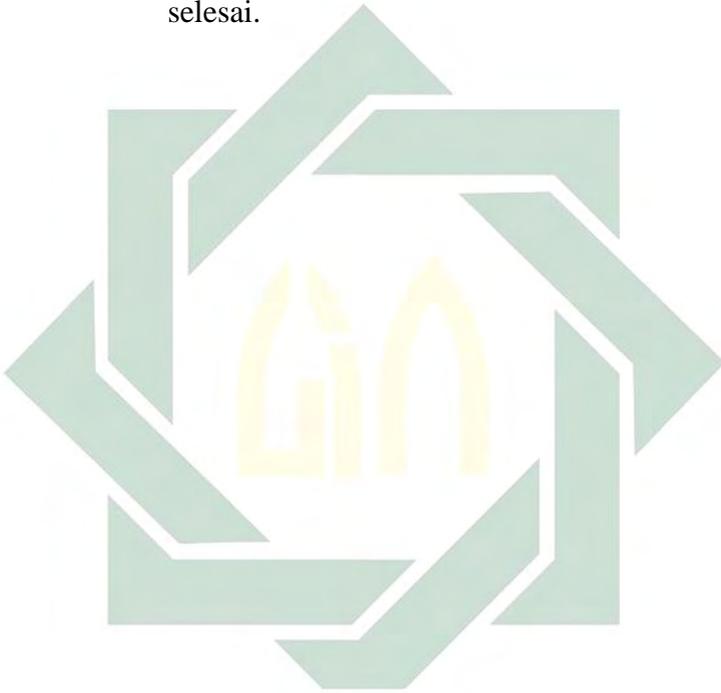
Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan untuk dilakukannya pengambilan tindakan dan penarikan kesimpulan. Biasanya penyajian data ini berbentuk teks naratif dalam bentuk catatan hasil wawancara dengan informan.

5) Menganalisis Data

Tahap menganalisis data ini adalah ketika peneliti melakukan perbandingan antara data yang didapatkan dari hasil penelitian dengan teori atau literature yang dipakai. Kemudian, setelah itu penelitian ini akan memunculkan teori baru maupun menyangkal teori baru atau tidak sama sekali.

6) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini merupakan proses interaksi antara data-data yang sudah terkumpul dalam analisis data. Penarikan kesimpulan data ini merupakan proses siklus hingga penelitian yang dilakukan selesai.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Subjek Penelitian**

##### **1. Sekilas Profil dan Sejarah LAZIS Nurul Falah Surabaya**

Melihat umat Islam di Indonesia yang notabene mempunyai potensi besar untuk ikut berperan dalam pembangunan nasional, maka untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat digali maupun dikembangkan terkait adanya penyediaan dana sosial dalam bidang keagamaan. Salah satu potensi umat Islam tersebut adalah penyediaan dana sosial, yaitu zakat, infak, dan sedakah. Dana tersebut sekaligus merupakan alternatif untuk memberantas kemiskinan yang masih membeludak dan menjadi masalah bagi negara kita.

Melihat besarnya potensi tersebut, maka LAZIS Nurul Falah hadir untuk meningkatkan keberlangsungan hidup kepada umat terkhususnya para pejuang Al-Qur'an. Mengingat karena rendahnya pola pembelajaran Al-Qur'an daripada dengan pendidikan ilmu-ilmu lainnya, maka belajar Al-Qur'an menjadi terabaikan bagi generasi muda Islam. Hal tersebut dikarenakan kurangnya perhatian masyarakat atau orang tua terhadap pentingnya belajar Al-Qur'an. Berdasarkan pada persoalan tersebut, Pesantren Al-Qur'an Nurul Falah lebih fokus untuk memperbaiki permasalahan tersebut. Kemudian, yayasan melegalisasikan lembaganya melalui notaris A. Kohar SH no 82 tertanggal 16 Februari 1993. Seiring berjalannya waktu, unit kegiatan Yayasan Nurul falah terus mengembangkan misi dakwahnya yaitu, adanya Bidang Kepesantrenan, Bidang Disardik, Bidang

Diklat, Bidang BBAQ, Bidang LAZIS dan bidang LPI. Oleh karena itu, karena banyaknya aktivitas dakwah tentu membutuhkan dukungan dana guna mendukung dan menghidupkan pelaku yang ada di dalamnya.

Untuk kelancaran program dakwah tersebut, maka dibentuklah LAZIS Nurul Falah yang berperan untuk menghimpun dana sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Selain menghimpun dana sosial, LAZIS Nurul Falah juga berperan untuk menyalurkan atau mendistribusikan dana sosial kepada para mustahik dan khususnya kepada para pejuang Al Qur'an di Nusantara.

LAZIS Nurul Falah terletak di Jl. Ketintang Timur PTT V-B, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60231. LAZIS Nurul Falah Surabaya mulai dibentuk pada tahun 2006 dengan dasar untuk mendukung terkait dana pada Yayasan Nurul Falah terhadap program dakwahnya. Kemudian, LAZIS Nurul Falah Surabaya mendapat legalitas dari Kementerian Agama RI pada tahun 2018 No. 407 tentang pemberian izin atas operasional sebagai lembaga amil zakat skala Provinsi. Oleh karena itu, lahirnya LAZIS Nurul Falah ini berdasarkan naungan Yayasan Nurul Falah yang bertugas untuk menghimpun dan mendayagunakan dana sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Kemudian, sampai saat ini LAZIS Nurul Falah sudah memiliki tujuh cabang diberbagai kota, diantaranya di cabang Gresik, cabang Malang, cabang Bogor, cabang Tuban, cabang Bekasi, cabang Bali dan cabang Jember. Dengan adanya beberapa cabang tersebut, secara fungsi dapat membantu dalam proses program penggalangan dana sosial sekaligus dalam penyaluran atau pendistribusian kepada umat.

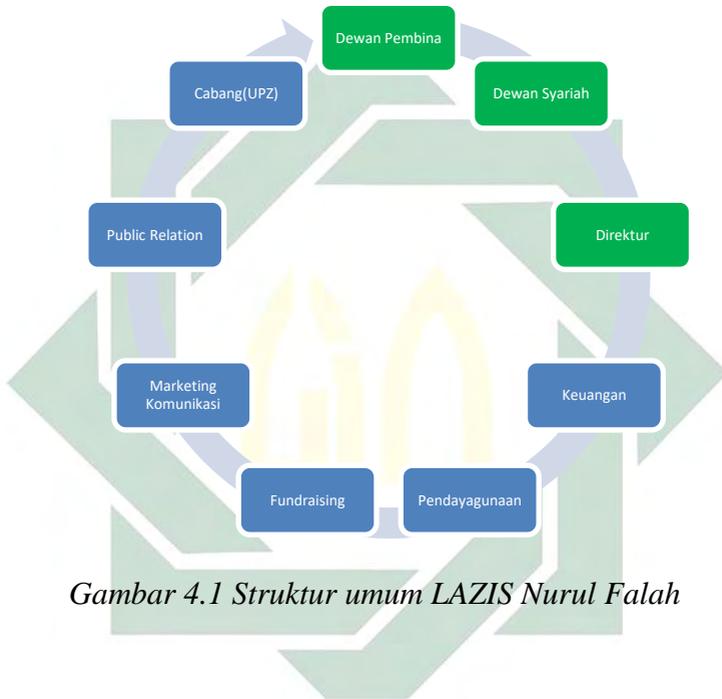
## **2. Visi Misi dan Tujuan LAZIS Nurul Falah Surabaya**

- a) Visi LAZIS Nurul Falah : Menjadi lembaga amil zakat nasional sebagai filantropi dakwah yang professional dan amanah yang berbasiskan pengembangan program pendidikan Al-Qur'an.
- b) Misi LAZIS Nurul Falah :
- 1) Membangun masyarakat madani yang bebas buta huruf Al-Qur'an secara nasional.
  - 2) Meningkatkan kualitas pembelajaran dan penghidupan guru Al-Qur'an.
  - 3) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan guru Al-Qur'an.
  - 4) Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pendukung dakwah.
  - 5) Mengembangkan zakat, infak, sedekah sebagai alternative dalam pemberdayaan masyarakat Dhuafa.
- c) Tujuan LAZIS Nurul Falah : Dengan menjadi lembaga amil zakat, infak dan sedekah atau komunitas yang sah atau terikat dan bertanggung jawab dalam penglolaan ZIS secara professional, amanah dan akuntabel sesuai kebijakan dan prosedur lembaga serta peraturan dan perundangan yang berlaku di Indonesia. LAZIS Nurul Falah hadir sebagai ikhtiar sebagai berikut :
- 1) Memberantas Indonesia dari buta huruf Al Qur'an.
  - 2) Meluaskan kebermanfaatan ZIS dalam membangun kehidupan Pejuang Al Qur'an yang lebih baik.
  - 3) Mendorong terus berkembangnya Gerakan zakat professional yang lahir dari inisiatif masyarakat pejuang Al Qur'an.
  - 4) Memberi solusi atas kendala payung huku sesuai aturan perundangan pengelolaan ZIS.

5) Memberdayakan guru ngaji dan santri dalam berdakwah Bersama Al Qur'an.

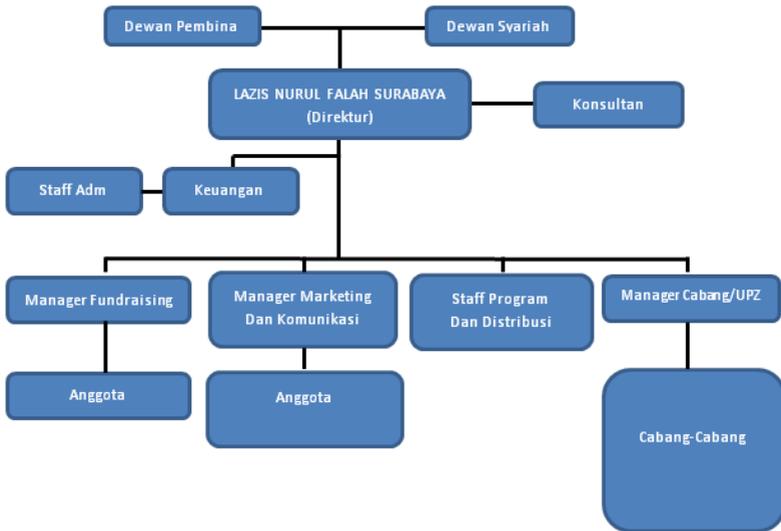
### 3. Struktur LAZIS Nurul Falah Surabaya

a) Struktur Umum LAZIS Nurul Falah Surabaya



*Gambar 4.1 Struktur umum LAZIS Nurul Falah*

b) Spesifikasi Struktur LAZIS Nurul Falah Surabaya



Gambar 4.2 Spesifikasi struktur LAZIS Nurul Falah

c) Tugas dan Wewenang

1) Dewan Pembina dan Pengawas

- (a) Memberikan arahan, nasihat dan saran dari para dewan pengurus manajemen organisasi.
- (b) Memilih dan menetapkan serta menghentikan dewan pengawas syariah.
- (c) Mengangkat dan menghentikan dewan pengurus organisasi atau manajemen.
- (d) Meminta laporan untuk pertanggungjawaban dewan-dewan pengurus organisasi atau manajemen.
- (e) Menetapkan tujuan dan kebijakan umum organisasi.

- (f) Menetapkan perencanaan program dalam jangka panjang, jangka yang menengah maupun jangka pendek pada organisasi.
  - (g) Menetapkan perencanaan kerja dan anggaran tahunan yang diajukan kepada dewan pengurus.
- 2) Dewan Syariah
- (a) Melaksanakan tugas pengawasan atas kegiatan yang dilakukan oleh dewan pengurus atau manajemen terkait kepatuhan terhadap ketentuan syariah.
  - (b) Memberikan koreksi dan saran perbaikan kepada dewan pengurus apabila terjadi penyimpangan terhadap ketentuan Syariah.
  - (c) Memberikan laporan atas pelaksanaan pengawasan kepada dewan pembina dewan pengurus atau manajemen.
- 3) Direktur atau ASDIR
- (a) Mewujudkan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.
  - (b) Melaksanakan pengelolaan organisasi secara menyeluruh.
  - (c) Melaksanakan kebijakan, program kerja dan anggaran yang sudah ditetapkan organisasi.
  - (d) Mengkoordinasikan program kegiatan dan seluruh bagian yang ada dalam organisasi.
  - (e) Mengangkat dan menghentikan supervisor dan staf di lingkungan dewan pengurus.
  - (f) Menyampaikan laporan tanggungjawaban kinerja managerial dan kinerja keuangan kepada dewan pembina.
  - (g) Melakukan komunikasi kepada seluruh supervisor dan staf lembaga.

- (h) Istiqomah dalam menerapkan planning, organizing, actuating, controlling, dan evaluation.
- 4) Supervisor Program dan Pendayagunaan
  - (a) Membuat program.
  - (b) Melaksanakan pendistribusian ZIS.
  - (c) Melakukan pandataan digitalisasi mustahik dan menyimpannya dalam database mustahik.
  - (d) Membuat laporan pendistribusien zis dan laporan kinerja program.
  - (e) Melakukan inovasi program, pendistribusian dan layanan untuk mustahik.
  - (f) Cepat dan tanggap dalam membuat program setiap momen yang ada.
  - (g) Membuat kreatifitas dalam strategi galang donator untuk program pendistribusian.
- 5) Supervisor Fundraiser dan Staf Fundraiser
  - (a) Membuat konsep marketing.
  - (b) Mengatur pembagian wilayah pengambilan.
  - (c) Melakukan kegiatan promosi sosialisasi dan marketing untuk menjaring muzaki baru.
  - (d) Melakukan pengumpulan galang donasi.
  - (e) Melakukan pendataan muzaki dan menyimpannya dalam database muzaki.
  - (f) Melakukan koordinasi dengan satuan pengumpulan atau unit pengumpul ZIS.
  - (g) Menyelenggarakan kegiatan amal untuk pengumpulan ZIS.
  - (h) Membuat kreatifitas dan strategi mencari muzaki baru.
- 6) Supervisor Keuangan
  - (a) Menyelenggarakan pembukuan dan pelaporan keuangan.

- (b) Mengelola keuangan dengan baik sesuai syariah.
  - (c) Mengelola aset lembaga.
  - (d) Menyusun anggaran tahunan.
  - (e) Menyusun anggaran pendistribusian setiap program.
  - (f) Melakukan perencanaan dan pengendalian.
  - (g) Mengkoordinasikan bagian-bagian yang berada di bawah tanggung jawabnya.
- 7) Staff Admin Keuangan
- (a) Melakukan pencatatan transaksi keuangan.
  - (b) Menyusun laporan keuangan perbulan.
  - (c) Melakukan administrasi donator.
  - (d) Menyiapkan kwitansi donator.
- 8) Supervisor Digital Marketing
- (a) Membuat konsep digital marketing, dari programmer website, desain dan video grafis, copy writing dan marketing online.
  - (b) Mengawasi disetiap devisi yang ada.
  - (c) Membuat kreatifitas dalam mengelola digital marketing.
  - (d) Membuat seluruh aktivitas lembaga serba digital.
  - (e) Melakukan update digital setiap momen.
- 9) Staff Programmer Website
- (a) Melakukan pemrograman website dan database donator.
  - (b) Melakukan pengawasan website.
  - (c) Melakukan perbaikan website.
  - (d) Melakukan SEO dan peningkatan website.
  - (e) Membuat inovasi website mengikuti zaman.
  - (f) Pengembangan fitur pada website.
- 10) Staff Copy Writing
- (a) Membuat narasi setiap program.

- (b) Menyiapkan bahan quote setiap bulan (quote, edukasi zakat, program).
  - (c) Menyiapkan bahan narasi prospek calon donatur, dari pengenalan lembaga hingga rekam jejak program.
  - (d) Melengkapi informasi dari website (pusat bantuan).
  - (e) Membuat berita, artikel dan narasi untuk menggalang donasi di website (setiap hari min satu).
  - (f) Secara kreatif narasi berkembang untuk memikat calon donatur.
- 11) Staff Desain dan Video Grafis
- (a) Membuat desain edukasi lembaga, zakat dan quote sesuai target.
  - (b) Membuat kreatifitas untuk mengikat calon donatur baru.
  - (c) Membuat segmentasi desain untuk masyarakat luas.
  - (d) Membuat video edukasi zakat, Lembaga dan program pentasyarufan.
  - (e) Membuat inovasi dalam update program dan distribusi.
  - (f) Sigap dalam sebuah momen.
- 12) Staff Marketing Online (Iklan Fb ads dan WA)
- (a) Mengatur iklan berbayar dengan segmentasi yang tepat sasaran melalui FB, Twitter dan Instagram.
  - (b) Mencari peluang dalam memasang program dengan memanfaatkan sekali klik bisa menyebar luas (Aplikasi Viral).
  - (c) Mencari dan mengumpulkan google analisa, trend, dll yang dibutuhkan keyword iklan.
  - (d) Memberikan layanan kepada donatur melalui WhatsApp dengan materi ringan.

- (e) Memprospek calon donatur baru secara langsung melalui WhatsApp.
- (f) Uploud Quote, edukasi zakat, program dan pentasyarufan.
- (g) Membuat media sosial lebih bisa interaktif dengan masyarakat.
- (h) Bisa mengikuti momen dengan segmentasi sesuai demografi.

13) Supervisor Pengembangan Cabang

- (a) Membuat aturan cabang.
- (b) Melakukan supervisi cabang.
- (c) Membuat pelatihan cabang.
- (d) Mengontrol kinerja dan laporan cabang.
- (e) Melakukan komunikasi yang aktif kepada cabang.
- (f) Melakukan proses mengembangkan cabang baru.

**4. Program Kegiatan LAZIS Nurul Falah Surabaya**

- a) Pendidikan
  - 1) Peningkatan kualitas guru ngaji.
  - 2) Beasiswa santri tahfidz dan yatim atau dhuafa.
  - 3) Wakaf mushaf dan media belajar Al-Qur'an.
  - 4) Insentif atau beasiswa guru ngaji.
  - 5) Wakaf pembangunan pesantren tahfidz.
  - 6) Kampung Qur'an.
- b) Kemanusiaan
  - 1) Peduli guru ngaji Indonesia.
  - 2) Tabung kurban.
- c) Pemberdayaan
  - 1) GAMASYA (Gerakan Masyarakat Berdaya).
  - 2) Santri preneurship.
- d) Kesehatan
  - 1) Tanggap bencana.
  - 2) Peduli gizi santri dan stunting.

**5. Strategi-Strategi LAZIS Nurul Falah Surabaya**

- a) Analisis SWOT Program Kegiatan
- b) Strategi Fundraising
  - 1) Fundraising Langsung (*Direct Fundraising*)
    - (a) Direct Email (berinteraksi lewat email)
    - (b) Telefundraising (berinteraksi lewat telepon)
    - (c) Face to face (presentasi langsung)
    - (d) Corporate fundraising (kerjasama dengan perusahaan)
  - 2) Fundraising Tidak Langsung (*Indirect Fundraising*)
    - (a) Advetorial (brosur, artikel, berita, majalah maupun proposal)
    - (b) Retention dan Development (mempertahankan dan pengembangan loyalitas donatur)
    - (c) Fundraising website dan media sosial
- c) Strategi Marketing
  - 1) Konten kreatif website dan medsos (memberi edukasi yang provokatif berupa campaign, video, flyer, maupun artikel)
  - 2) WA blast (memberi edukasi dll lewat whatsapp dengan skala besar)
  - 3) Influencer marketing
- d) Strategi Distribusi
  - 1) Konsumtif tradisional (bentuk kebutuhan pokok)
  - 2) Konsumtif kreatif (bentuk barang atau jasa)
  - 3) Produktif tradisional (bentuk barang untuk pendayagunaan)
  - 4) Produktif kreatif (bentuk modal untuk proyek sosial dan pengembangan akses usaha kecil)

## **6. Sarana dan Prasarana LAZIS Nurul Falah Surabaya**

LAZIS Nurul Falah Surabaya ini memiliki banyak inventaris atau asset yang dapat digunakan

untuk menunjang suksesnya pelaksanaan program yang telah ditentukan. Aset tersebut merupakan alat atau fasilitas yang dipakai untuk mempermudah dalam proses menjalankan tugas demi untuk mencapai suatu target. Beberapa fasilitas yang dimiliki LAZIS Nurul Falah Surabaya adalah sebagai berikut.

- a) Ruang keuangan dan administrasi.
- b) Ruang pemimpin atau direktur.
- c) Ruang marketing dan komunikasi.
- d) Ruang meeting.
- e) Mushola.
- f) Kamar mandi dan toilet.
- g) Komputer, LCD proyektor, alat dokumentasi, dll.
- h) Tempat parkir.
- i) Mobil box pengangkut barang.
- j) Gudang penyimpanan barang, dsb.

## **7. Keuangan dan Administrasi LAZIS Nurul Falah Surabaya**

LAZIS Nurul Falah Surabaya yang berperan sebagai lembaga amil zakat atau bisa disebut lembaga sosial keagamaan, maka pendapatan yang diperoleh yaitu berasal dari dana-dana sosial seperti zakat, infak, dan sedekah. Oleh karena itu, untuk mencukupi kebutuhan dari program dan kegiatan yang sudah ditentukan, maka adanya penghimpunan dana sosial tersebut digunakan untuk pembiayaan kebutuhan kegiatan yang sedang dilaksanakan.

### **B. Penyajian Data**

Penyajian data ini akan membahas tentang bagaimana semua data yang sudah didapatkan selama proses penelitian berlangsung yang melalui wawancara, observasi dan dokumentasi di LAZIS Nurul Falah Surabaya. Dengan adanya penelitian tersebut, maka peneliti menemukan fakta terkait rumusan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya. Jadi, dalam penelitian ini peneliti

menemukan secara menyeluruh data dari apa yang dibutuhkan dipenelitian ini. Terutama data yang diperoleh dari pimpinan atau direktur maupun para manager serta beberapa staf yang bersangkutan dengan penelitian ini. Berikut hasil pemaparan coding yang diperoleh adalah sebagai berikut.

IN 1 : Direktur LAZIS Nurul Falah Surabaya

IN 2 : Staf Program dan Distribusi

IN 3 : Staf Keuangan

IN 4 : Manager Maketing Komunikasi

IN 5 : Manager Fundraising

Dengan adanya data yang sudah diperoleh dari hasil penelitian, penyajian data dalam penelitian ini akan mendeskripsikan beberapa data yang sudah diperoleh dari observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi guna untuk menjawab permasalahan yang diangkat. Selain itu, penyajian data ini berguna untuk membantu kevalidan data atau kebenaran data dalam penyajian. Beberapa data tersebut yang disajikan mengenai implementasi strategi dan pengelolaan dana sosial di LAZIS Nurul Falah Surabaya. Data tersebut meliputi beberapa penjelasan yang akan diuraikan sebagai berikut.

### **1. Terbentuknya LAZIS Nurul Falah Surabaya**

Lembaga ini dibentuk karena masih rendahnya pengetahuan masyarakat tentang ilmu Al-Qur'an. Masyarakat banyak yang kurang memperhatikan pengajaran dalam Al-Qur'an. Selain itu, lembaga sosial ini juga berperan sebagai penghimpun dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Jadi, hal tersebut menjadi potensi besar untuk membentuk sebuah lembaga sosial. Oleh karena itu, lembaga harus melayani dan mengelola dengan maksimal kebutuhan dan keinginan masyarakat. Pernyataan ini sesuai dengan beberapa informasi yang

diberikan dari narasumber atau informan, yaitu sebagai berikut.

“kami merasakan masih rendahnya pola pengajaran tentang ilmu Al-Quran dibandingkan dengan ilmu-ilmu lain...untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maka dibentuklah Lembaga yang bertugas menghimpun zakat, infak, sedekah, dan wakaf.” (NS 1, 14/6/2021)

“masih banyak masyarakat yang kurang memperhatikan pengajaran al-Qur’an. ...ternyata potensinya besar kalau kesadaran masyarakat ini dikelola. Akhirnya dibentuk LAZIS Nurul Falah ini untuk mengelola dana umat dan diberdayakan sesuai kebutuhan dan keinginan masyarakat.” (NS 2, 14/6/2021)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh informan 1 dan 2, maka berdirinya LAZIS Nurul Falah ini juga berdasarkan Yayasan Nurul Falah. Dimana karena munculnya kebutuhan yang mengharuskan adanya badan pengelolaan dana sosial, maka didirikanlah bidang LAZIS Nurul Falah untuk mengelola dana sosial tersebut. dan pernyataan ini sesuai pendapat dari Narasumber 3 yang menyatakan sebagai berikut.

“berdirinya LAZIS Nurul Falah ini atas dasar adanya Yayasan Nurul Falah. Yang pada waktu ini dirasa perlu adanya bidang yang terkhusus untuk mengelola uang dari para donatur. ... berinisiatif mendirikan LAZIS supaya dana-dana sosial itu lebih terkelola dan tersalurkan dengan baik terutama kepada guru ngaji yang ada di Yayasan Nurul Falah ini.” (NS 3, 15/06/2021)

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh narasumber 1, 2, dan 3 yang mengatakan, bahwa masih rendahnya dan kurang memperhatikan pola pengajaran tentang ilmu Al-Qur'an dibandingkan ilmu-ilmu lainnya. Selain itu, guna memenuhi kebutuhan pada Yayasan Nurul Falah, maka dengan adanya potensi yang besar untuk menghimpun dana zakat, wakaf, infak, dan sedekah Yayasan Nurul Falah mendirikan bidang baru yaitu LAZIS Nurul Falah.



Gambar 4.3 Legalitas Kementerian Agama No. 407 Tahun 2018

## 2. Implementasi Strategi (Program, Anggaran dan Prosedur)

Implementasi strategi menjadi kebutuhan pokok bagi setiap lembaga atau organisasi yang memiliki target maupun tujuan. LAZIS Nurul Falah dengan beberapa program yang dimiliki, maka harus

merealisasikan program-program tersebut dengan mengimplementasikannya. Oleh karena itu, dibutuhkannya dorongan yang mampu untuk mempermudah pelaksanaan strategi tersebut. Dengan adanya bentuk implementasi strategi dan proses implementasi strategi, maka organisasi juga dapat mengembangkan program, anggaran, dan prosedur yang dimiliki dalam sebuah organisasi.

Bentuk implementasi dalam proses implementasi strategi di LAZIS Nurul Falah, yaitu dengan memperkenalkan program kepada masyarakat secara online maupun offline. Program tersebut diperkenalkan dengan cara mempromosikan dan mengiklankan melalui website dan media sosial. Program tersebut juga dikenalkan dengan cara dor to dor kepada masyarakat melalui media cetak seperti proposal dan brosur. Pendapat ini seperti yang diungkapkan oleh narasumber sebagai berikut.

“salah satunya yaitu melakukan dor to dor atau turun dilapangan untuk mejemput bola ... dengan mengandalkan SDM yang dimiliki ... Seperti halnya dibidang marketing komunikasi yang bertugas untuk mencari maupun mempromosikan program secara online ... marketing offline ... mencari dan mendapatkan sekaligus memperkenalkan program-program kami melalui para donator yang sudah ada maupun donator baru.” (NS 1, 14/06/2021)

“dengan kita mempromosikan program kita melalui media yang kita punya melalui platform atau website hingga menawarkan keberbagai pihak lembaga maupun secara individual. Dengan pengimplementasian dari para tim kami maka bentuk implementasi strategi ini akan

terpenuhi dan berjalan sesuai prosedur yang sudah disepakati.” (NS 3, 15/06/2021)

“mematuhi prosedur yang berlaku serta menjalankan tugas yang telah diberikan. Implementasi strateginya dengan adanya berbagai devisi dari bidang marketing komunikasi yang bertugas membranding program-program kita melalui online dengan website maupun media sosial. ... bidang fundraising yang tugasnya dilapangan dengan menawarkan program kepada para donatur ... Ada juga devisi program dan distribusi yang bertugas membuat program sekaligus mendistribusikan ... devisi keuangan yang bertugas mencatat dengan rinci dan menganggarkan keuangan disetiap program. (NS. 5, 17/6/2021)

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan dari para narasumber di atas, maka bentuk implementasi strategi yang dipakai, yaitu secara online dan secara offline. Dengan cara memperkenalkan kepada masyarakat atau donatur melalui media sosial atau website serta dilakukan secara dor to dor. Kemudian, untuk proses pengimplementasian strategi yang diterapkan oleh LAZIS Nurul Falah, yaitu adanya prosedur, pembagian job disk pada individu maupun tim, dan program yang secara kultural dan structural. Pernyataan tersebut sesuai dengan informasi yang diberikan dari para narasumber 1 dan 3 sebagai berikut.

“proses implementasinya ... pembagian tugas dari setiap devisi ... secara prosedural yang ada di lembaga dan secara kultural maupun structural.” (NS 1, 14/06/2021)

“adanya prosedur tersebut akan dapat menuntun kita untuk dapat mengimplementasikan strategi.

Adanya job disk maupun tugas-tugas yang diberikan dari atasan ... prosesnya ya dengan adanya tugas dari setiap individu kemudian dipadukan dengan tugas dari individu yang lain maka disitu nanti akan terlihat kinerja dari tim dan bagaimana pengimplementasian dari strategi tersebut. ... Adanya sinergitas dari temen-temenlah yang menjadi proses berjalannya implementasi tersebut.” (NS 3, 15/06/2021)

Pernyataan di atas ini juga diperkuat oleh narasumber 4, yang menyatakan bahwa proses implementasi strategi dilakukan dengan menjalankan program sesuai job disk atau tugas yang sudah diberikan.

“menjalankan program sesuai jobdisk yang fundraising ya menggalang dana untuk keberlangsungan program dengan promosi atau bentuk penawaran keberbagai pihak. Kemudian yang tim program ya menyusun program dengan tujuan yang diinginkan dengan target tertentu. Dan tim marketing komunikasi yang berurusan dengan persoalan online dengan mengupdate program yang sudah terumuskan begitu juga administrasi atau keuangan yang menyusun bentuk surat menyurat dan menghitung anggaran yang dibutuhkan.” (NS. 4, 16/6/2021)

Jika melihat informasi yang diberikan dari para narasumber, maka proses implementasi strategi lebih mengacu pada program dan jobdisk yang sudah diberikan kepada para individu mapupun tim. Dengan adanya program dan job disk, maka proses implementasi strategi akan terealisasi.

Oleh karena itu, untuk mewujudkan strategi-strategi yang sudah direncanakan, maka suatu organisasi akan membutuhkan program, anggaran dan prosedur. Yang mana ketiga unsur tersebut akan mendorong pengembangan strategi agar dapat terimplementasikan. Karena program, anggaran dan prosedur sudah menjadi satu kesatuan yang tidak akan terlupakan dalam pengimplementasian strategi.

Pengembangan program, anggaran dan prosedur merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menjalankan atau mengimplementasikan strategi. Proses tersebut dijalankan secara online maupun online dan lebih menyesuaikan dengan momen atau keadaan suatu organisasi. Pernyataan ini juga sesuai dengan pendapat yang diberikan dari narasumber, yaitu sebagai berikut.

“menjalankan pengembangan secara normal ... secara online dan offline. ... sadar kondisi dan lebih update terkait peluang yang ada. ... inovasi terus terkait program yang sudah ada maupun program baru ... anggaran ... lebih menyesuaikan dengan pendapatan. Adanya pendapatan-pendapatan sebelumnya ... maka dana tersebut yang dikelola dan dijadikan anggaran untuk perkembangan program berikutnya. ... prosedurnya lebih mengikuti seperti apa program tersebut. ... penyesuaian program yang harus dijalankan contoh kurban ... membuat harga hewan kurban yang disediakan lebih murah diawal dan akan lebih mahal diakhir ... selain menjadi prosedur baru pada program juga kita menyesuaikan pasar.”  
(NS 1, 14/06/2021)

“program bulanan terus ada program tahunan. Program tahunan itu ya seperti sekarang

program kurban bersama guru ngaji di pelosok negeri dan program senyum ramadhan ... dari situ kita mengevaluasi kegiatan tahun sebelumnya dan memperbaiki ditahun yang sekarang dengan menambah kegiatan dengan sub program tersebut atau mengganti dengan sub program lainnya. kemudian program bulanan kita ya seperti bantuan kesehatan dan gizi anak terus program bakti sosial dll. ... Kalau anggaran dan prosedur kita lebih mengikuti program-program tersebut, artinya anggaran akan dapat ditentukan jika program tersebut sudah selesai direncanakan.” (NS. 4, 16/6/2021)

Dari keterangan di atas, yang mana proses implementasi strategi didukung dengan adanya pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dan pengembangan tersebut dilaksanakan dengan merencanakan, menganalisis, membandingkan dan mengevaluasi terkait program, anggaran dan prosedur yang sudah terlaksana. Pernyataan ini juga diperkuat dari pendapat narasumber 3, yang mana pengembangan program, anggaran dan prosedur lebih menyesuaikan dengan keadaan lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

“menyesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi. Seperti halnya kita yang punya program bantuan bencana atau kesehatan. Dengan adanya covid ini program tersebut kita kembangkan dan kita rencanakan untuk bisa menyesuaikan dan bisa membantu masyarakat maupun guru ngaji terutamanya yang terdampak covid tersebut. ... disamping itu juga merintis program-program yang baru dengan berbagai analisa atau segemen

yang ada tentunya itu menjadi pertimbangan kedepan untuk kita berani memutuskan adanya peluang pada program baru tersebut.” (NS 3, 15/06/2021)

Dengan adanya pernyataan tersebut, maka proses implementasi strategi di LAZIS Nurul Falah lebih didasarkan pada suatu momen dan keadaan yang dialami dari sebuah lembaga. Karena dengan mengenal kondisi dari organisasi, maka program, anggaran dan prosedur juga dapat disesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi.



*Gambar 4.4 Rapat dan pembekalan program pengurus LAZIS Nurul Falah Surabaya*

### **3. Faktor Hambatan dan Cara Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Strategi**

Dalam implementasi strategi tentunya sebuah organisasi akan mengalami yang namanya hambatan atau kendala dalam proses pengimplementasian strategi. Dimana hambatan tersebut akan menjadi masalah jika organisasi tidak dapat mengatasi hambatan tersebut. Oleh karena itu, sebelum menjalankan implementasi strategi organisasi biasanya memperkirakan dan menyelesaikan masalah yang dapat menjadi hambatan dalam proses implementasi strategi. Dan biasanya hambatan-hambatan yang sering terjadi itu muncul dari para pegawai. Seperti halnya hambatan dalam skill, kedisiplinan, komunikasi maupun koordinasi dengan tim. Pendapat tersebut disampaikan oleh beberapa narasumber yang sebagai berikut.

“secara umum kendala yang sering muncul yaitu tidak disiplinnya para pegawai, ... kendala yang lain yaitu komunikasi.” (NS 1, 14/06/2021)

“pasti ada karena semua rancangan strategi belum tentu sama dengan proses implementasinya ... kendalanya kurangnya komunikasi yang berakibat salahnya eksekusi maka strategi akan menjadi fatal. ... kendala jika fisik kita tidak terjaga, atau lelahnya fisik karena terlalu banyaknya pekerjaan yang dilakukan itu ... hambatan-hambatan lainnya seperti kurangnya pemahaman terkait strategi, informasi yang kurang memadai, semangat kerja yang kurang, kurangnya pelaku atau pekerja.” (NS 2, 14/06/2021)

“kurangnya koordinasi atau komunikasi dari individu maupun tim. ... terkait pendistribusian terkadang dengan minimnya tim distribusi maka dari tim fundraising dan tim marketing

komunikasi juga ikut membantu dalam proses pendistribusian tersebut, ... mendapatkan double job dan membutuhkan tenaga yang ekstra juga disitu. Belum juga kendala malas atau kendala tidak full tim dll. (NS. 5, 17/6/2021)

Berdasarkan informasi yang diberikan dari para narasumber di atas, maka hambatan yang terjadi di LAZIS Nurul Falah dalam pengimplementasian strategi dikarenakan dari para pegawai. Para pegawai yang tidak disiplin, kurangnya komunikasi dan koordinasi bahkan semangat kerja yang menurun, maka akan menjadikan hambatan pada proses mengimplementasikan strategi. Dan pernyataan ini juga diperkuat dengan adanya informasi yang diberikan narasumber terkait kendala dari sumber daya manusia. Yang mana sumber daya manusia memiliki berbagai kendala dalam mengimplementasikan strategi sebagai berikut.

“selain kedisiplinan dan komunikasi ada pula kendala skill yang tetap harus dikembangkan. ... karena SDM sendiri harus terus melakukan upgrading skill agar ... banyak referensi atau kreatifitas-kreatifitas ... dapat mempermudah dalam pencapaian program.” (NS 1, 14/06/2021)

“hambatannya berbeda-beda ... Salah satunya dari saya sendiri terkadang kurang disiplin dalam pekerjaan, terkadang ya mod-mod an dalam menjalankan tugas, ... faktor lelah akhirnya kurang fokus dalam pekerjaan.” (NS 2, 14/06/2021)

“kurangnya pemahaman yang diberikan atasan terkait program dan kurangnya inisiatif juga dari para pegawai. ... faktor tenaga dan pikiran juga harus kita perhatikan karena jika terlalu tertekan atas target yang harus diselesaikan itu dapat mengganggu psikis mereka dan akhirnya kesetresan pikiran juga dapat menghambat dalam pencapaian target.” (NS. 4, 16/6/2021)

Oleh karena itu, kendala-kendala tersebut dalam organisasi menjadi persoalan tersendiri yang harus diselesaikan dan harus diatasi dalam proses implementasi strategi. Jadi, untuk mengatasi kendala-kendala tersebut tentunya sebuah organisasi memiliki solusi guna mempermudah dalam implementasi strategi. Solusi tersebut yaitu dengan melihat proses yang sedang dilakukan. Cara mengatasinya dengan mematuhi prosedur yang berlaku dan dilakukannya bimbingan atau monitoring dari pimpinan. Pernyataan ini didapatkan dari beberapa narasumber sebagai berikut.

“untuk mengetahui kesalahan atau hambatan dalam proses implementasi strategi ... melihat seperti apa proses yang dilakukan. Jika proses tersebut dilaksanakan sesuai prosedur atau kebijakan yang ditentukan maka arah dari proses tersebut juga akan menuju target ... untuk mengatasi hambatan tersebut ... pemimpin yang akan melakukan tinjauan sekaligus pendampingan untuk mengendalikan kesalahan yang telah dilakukan dengan memberi teguran dan memberi arahan.” (NS 1, 14/06/2021)

Pernyataan dari narasumber 1 juga diperkuat dari pendapat narasumber lainnya, yaitu dengan fokus terhadap tugas atau jobdisk dan memberi motivasi atau dorongan kepada para pegawai.

“fokus terhadap pekerjaan yang sedang kita lakukan. Dengan kita selalu fokus ketika melaksanakan tugas, maka adanya hambatan yang muncul akan segera kita ketahui dan segera kita konsultasikan untuk mencari jalan keluar atau solusi. ... peran dari seorang pemimpin untuk dapat memantau dan menilai terkait pekerjaan yang dilakukan bawahan. ... pengaruh pemimpin terhadap bawahan juga sangat besar dari situ pemimpin juga akan mengetahui hambatan-hambatan yang dialami dari para bawahannya.” (NS 2, 14/06/2021)

“melihat kinerja yang dilakukan. Apakah sesuai yang diharapkan atau belum ... Katakanlah perihal ketidakdisiplinan pegawai, jika pegawai terkait pakaian kurang rapi atau datang terlambat dsb, lah disitu akan terlihat kemudian mencari tahu penyebabnya dan mencari solusinya. Terkait masalah tersebut solusinya dengan adanya potongan gaji atau insentif atau bisa memberi surat peringatan dll, yang digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka.” (NS 3, 15/06/2021)

Jadi, berdasarkan berbagai pernyataan naraasumber di atas, maka solusi untuk mengatasi hambatan atau kendala yang dialami pegawai ketika atau sebelum mengimplementasikan strategi, yaitu dengan memberikan pelatihan atau upgrading skill dan memberi arahan atau monitoring terhadap pegawai tersebut. oleh karena itu, pentingnya seorang peran

pemimpin disini sangat dibutuhkan guna mengendalikan keadaan atau persoalan yang menghambat proses implementasi strategi.



*Gambar 4.5 Kunjungan dan sinergi lembaga dengan Yatim Mandiri*

#### **4. Faktor Pendukung Implementasi Strategi**

Dalam pengimplementasian strategi tentunya ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi strategi. Faktor-faktor tersebut terkait faktor sukses dan faktor pendukung adanya implementasi strategi. Jadi, dalam implementasi strategi ada banyak faktor yang berperan untuk dapat mencapai target yang diinginkan. Faktor yang menjadi suksesnya implementasi strategi adalah kualitas SDM dan fasilitas yang dimiliki oleh lembaga serta adanya harmonisasi kerja sama tim. Pernyataan tersebut diutarakan oleh para narasumber yang menyatakan sebagai berikut.

“Faktor penentu suksesnya implementasi strategi ... strategi itu sendiri, bagaimana implementasi strategi itu dirumuskan dan dilaksanakan. ... faktor penting lainnya yaitu kualitas SDM. ... faktor yang mempengaruhi

implemantasi strategi adalah fasilitas.” (NS 1, 14/06/2021)

“adanya sikap realisasi strategi ... ketika strategi sudah dirumuskan kita harus siap untuk menjalankan dan menerima semua tantangan yang ada. ... berhasilnya implementasi strategi yaitu kerja sama tim. Jika kita sebagai tim mampu berjalan bersama-sama maka tugas seberat apapun pasti dapat untuk terselesaikan.” (NS 2, 14/06/2021)

Adanya pernyataan di atas juga didukung dan berkaitan dengan faktor pendukung yang diperoleh dari lainnya, yaitu dengan adanya dukungan dari para donatur dan dukungan dari Yayasan Nurul Falah serta seluruh pihak yang bersinergi dan berkontribusi dengan LAZIS Nurul falah. Pernyataan ini diperoleh dari narasumber yang menyatakan sebagai berikut.

“semua asset yang kita miliki tentunya menjadi faktor pendukung dalam pengimplementasian startegi, namun yang menjadi penentu suksesnya kita dalam menjalankan program ya tentunya dukungan dari para donatur ... dukungan dari berbagai pihak lainnya maupun yayasan nurul falah sendiri.” (NS 3, 15/06/2021)

“keseluruhan yang bersinergi dan berkontribusi untuk LAZIS Nurul Falah. Dari donatur, para SDM kita keuangan kebijakan asset mamupun pimpinan semua itu menjadi faktor pendukung untuk mengimpelentasikan strategi.” (NS. 4, 16/6/2021)

“adanya fasilitas dan support dari para pimpinan sekaligus dukungan dari para donatur itu yang menjadikan kami para pelaksana strategi itu

tetap terdorong dan semangat untuk mewujudkan program dari strategi.” (NS. 5, 17/6/2021)

Dengan adanya pernyataan di atas, maka suksesnya implementasi dapat ditentukan dari adanya berbagai pihak yang mendukung yaitu dari para donatur maupun dari pihak lainnya yang berkontribusi kepada LAZIS Nurul Falah. Kemudian, suksesnya implementasi strategi juga ditentukan dari kualitas sumber daya manusia yang berperan di dalam lembaga. Selain itu, suksesnya implementasi strategi juga karena kerja sama tim pada devisi dan didukung dengan adanya fasilitas-fasilitas yang memadai.



*Gambar 4.6 Supported dari media Suara Muslim*

## **5. Pengelolaan Dana Sosial**

Dana sosial merupakan dana yang didapat dari donasi dari para donatur atas kegiatan fundraising. Dengan adanya kegiatan fundariding, dana sosial tersebut didapatkan dari zakat, infak dan sedekah. Oleh karena itu, diperlukannya pengelolaan agar dana sosial tersebut dapat tersalurkan kepada para mustahik atau masyarakat yang membutuhkan. Pengelolaan dana sosial tersebut diimplementasikan sesuai strategi yang sudah dirumuskan. Implementasi strategi dana sosial

yang dilakukan berupa pengelolaan secara prosedur yaitu dengan ketentuan syariah, dilakukannya pencatatan dan laporan. Pernyataan ini disampaikan oleh beberapa narasumber sebagai berikut.

“setiap hari keuangan melakukan pencatatan dan laporan. Berapa uang yang masuk dan seberapa banyak uang atau dana yang keluar. Prosesnya dana masuk salah satunya dari para donator, donator tetap maupun donator incidental dari offline maupun online. ... pelaporan atau transparansinya dapat dilihat dari website [www.tabungamal.id](http://www.tabungamal.id). ... secara offline pemasukan akan dilaporkan ... oleh pihak keuangan. ... transparansinya ketika dana sudah terkumpul selama satu bulan akan kita paparkan melalui website medsos dan majalah.” (NS 1, 14/06/2021)

“pengelolaan dana sosial itu kita butuh kepercayaan yang penuh dari para donatur. ... mengatur bagaimana uang keluar dan masuk. Jadi, proses kita dalam mengelola dana sosial itu yang kita harus terus mengaudit setiap waktu total masukan setiap hari dan pengeluarannya. Pemasukan dari berapa donatur dan berapa jumlahnya. Kemudian melakukan laporan harian kepada atasan dan laporan mingguan kepada keseluruhan tim. Selain itu, dengan membuat laporan secara akuntansi tentunya kita harus akuntabel dalam mengelola keuangan itu, ... prosesnya itu kita menginput dana yang masuk kemudian membaginya dengan skala yang berbeda dengan berbagai keperluan yang membutuhkan dana tersebut.” (NS 3, 15/06/2021)

“prosesnya mulai dari menggalang dana atau mengumpulkan dana dari para donatur kemudian kita audit dan kita anggarkan sesuai pendapatan untuk disalurkan dalam program dan didistribusikan kepada mustahik. ... dana itu kita bagi menjadi tiga bagian 70% untuk para mustahik dan selebihnya untuk operasional dan dana guru ngaji di yayasan serta hak daripada kita yang sebagai amil.” (NS. 5, 17/6/2021)

Dari pernyataan tersebut juga didukung dengan pendapat terkait pengumpulan dana sosial. Pendapat tersebut didapatkan dari para narasumber yang didasarkan proses pengelolaan awal dari pengelolaan dana sosial dari tim fundraising secara online dan offline adalah sebagai berikut.

“dana dari penghimpunan zakat, infak, sedekah. ... adanya bidang fundraising yang bertugas menggalang dana ... tim fundraising ... melakukan turun lapangan untuk menjemput para donatur-donatur tetap ... mencari para donatur baru atau melakukan perkembangan donatur ... secara dor to dor dengan menawarkan dan memprospek donatur tersebut ... berkolaborasi dengan instansi, perusahaan dan lembaga sosial lainnya.” (NS 1, 14/06/2021)  
“melalui media sosial dan website dengan menawarkan berbagai brosur atau flyer dan memberi edukasi-edukasi dari artikel serta menyebarkan seluruh campaign yang ada. Kemudian kita juga menggalang dana lewat offline yang terjun kemasyarakat dengan mengandalkan berbagai relasi dengan mengajak kerja sama atau kolaborasi. Kemudian juga

mengambil atau menjemput para donatur ... sekaligus melakukan penawaran program. (NS. 4, 16/6/2021)

“dengan mempromosikan menawarkan berbagai program kita kepada para donatur. Dan kita iklankan juga melalui media sosial atau website ... Dan keunggulan kita jika melalui platform [www.tabungamal.id](http://www.tabungamal.id) kita tinggal klik opsi bentuk donasi apa yang kita inginkan dan hanya mulai 1 ribu rupiah kita dapat berdonasi dengan memalui rekening atau barcode dari dompet digital.” (NS. 5, 17/6/2021)

Dari pernyataan tersebut adanya tim fundraising yang bertugas mencari dan menggalang dana untuk disalurkan kepada masyarakat atau kepada para mustahik. Cara pendistribusian yang dilakukan LAZIS Nurul Falah yaitu melalui kegiatan-kegiatan atau program yang sudah direncanakan. Pendistribusian tersebut disalurkan kepada yayasan-yayasan yatim piatu, kepada masyarakat, kepada santri maupun guru ngaji. Dan pernyataan tersebut disampaikan oleh para narasumber sebagai berikut.

Dalam pendistribusiannya ... dari yayasan yatim piatu ... melalui masyarakat sekitar. ... guru ngaji dan santri di kampung Quran yang ada di Keputih Surabaya dan di malang. ... melalui program-program ... Seperti program gerakan masyarakat berdaya (Gamasya) ... program pertumbuhan gizi anak ... mendistribusikan susu ke berbagai kota di Jawa Timur ... program kesehatan ... berbagi kursi roda ... bantuan bencana.” (NS 1, 14/06/2021)

“wujud dari implementasi strategi dalam pendistribusian ya dengan membantu terutamanya dalam pembiayaan terhadap kebutuhan para guru ngaji dan kepada para santri. ... mencukupi kebutuhannya seperti media untuk belajar yang berupa Al-Quran, tempat untuk mengaji dan sekaligus kebutuhan gizi mereka. ... membantu kebutuhan masyarakat, anak yatim piatu, para dhuafa dll.” (NS 2, 14/06/2021)

Kemudian untuk mempertanggungjawabkan keseluruhan dana sosial tersebut, maka dilakukannya pelaporan-pelaporan dan transparansi melalui online dari website dan media sosial dan secara offline melalui proposal-proposal laporan dan majalah bulanan. Pernyataan ini didapatkan dari narasumber dengan sebagai berikut.

“melalui laporan mingguan kepada manajemen ... laporan bulanan kepada donatur ... laporan tahunan kepada BAZNAS dan kepada Forum Zakat. (NS 1, 14/06/2021)

“pertanggungjawabannya ya lewat laporan. ... laporan transparansi kepada masyarakat kepada donatur maupun manajemen ... laporan input maupun output ... melalui berbagai program dan pendistribusian.” (NS 2, 14/06/2021)

“kita benar-benar melakukan pendistribusian dana tersebut melalui berbagai program kita. Kemudian kita juga membuat berbagai laporan transparansi dana kita yang kita cantumkan dalam media sosial atau website kita. Kemudian ada juga laporan keuangan tahunan yang kita laporkan kepada BAZNAS dan Forum Zakat.

Selain itu ada juga laporan bulanan kepada donatur kita melalui majalah dan media sosial terkhusus untuk donatur.” (NS 3, 15/06/2021)

Dari pernyataan-pernyataan di atas, maka dapat dipahami dalam pengelolaan dana sosial secara implementasi strategi LAZIS Nurul Falah memiliki beberapa proses, mulai dari penggalangan dana, pencatatan atau pengauditan, penyaluran dan laporan. Jadi, pengelolaan dana sosial tersebut benar-benar dikelola dengan maksimal dan menjaga amanah yang diberikan dari para donatur.



Gambar 4.7 Laporan distribusi media sosial

LAZ NURUL FALAH SURABAYA		
PERIODE : 30 NOVEMBER 2020 - 28 FEBRUARI 2021		
	Rp.	187,395,356
<b>A</b>	<b>SALDO AWAL, KAS &amp; BANK 31 Oktober 2020</b>	
<b>B</b>	<b>PENERIMAAN</b>	
1	PENERIMAAN ZAKAT	Rp. 49,261,852
2	PENERIMAAN INFAQ DAN SHODAQOH	
2.1	INFAK RUTIN	Rp. 297,814,317
2.2	INFAK BEASISWA SANTRI	Rp. 22,460,000
2.3	WAKAF PEMBANGUNAN PESANTREN	Rp. 58,910,061
2.4	PENERIMAAN KEMITRAAN	Rp. 86,510,000
3	PENERIMAAN MITRA	Rp. 1,923,749
4	DANA TITIPAN	Rp. 10,000,000
	<b>JUMLAH PENERIMAAN</b>	<b>Rp. 526,879,979</b>
	<b>TOTAL SALDO + PENERIMAAN</b>	<b>Rp. 714,275,335</b>
<b>C</b>	<b>PENGELUARAN</b>	
1	PENYALURAN PROGRAM ZAKAT	Rp. 13,800,000
2	PENYALURAN INFAQ DAN SHODAQOH	
2.1	PENGEMBANGAN DAKWAH	Rp. 88,440,909
2.2	RUBRIKASI MEDIA DAKWAH	Rp. 17,400,000
2.3	CETAK MEDIA DAKWAH	Rp. 47,700,000
2.4	BANTUAN DHUFAA	Rp. 3,900,000
2.5	PEMBINAAN GURU AL QUR'AN	Rp. 89,691,000
2.6	BANTUAN BEASISWA SANTRI	Rp. 7,000,000
2.7	BANTUAN MEDIA BELAJAR SANTRI YATIM/DHUFAA	-
2.8	PEMBANGUNAN/PERBAIKAN GEDUNG PESANTREN	-
2.9	BANTUAN WAKAF MEDIA PENDIDIKAN	Rp. 1,444,081
2.10	GERAKAN INFAK GURU AL QUR'AN PEDALAMAN	-
2.11	BANTUAN UNTUK PENGEMBANG TILAWATI ( FI SABILILLAH )	Rp. 2,550,000
2.12	BANTUAN KESEJAHTERAAN GURU AL QUR'AN	Rp. 8,583,060
2.13	INSENTIF GURU NGAJI	Rp. 500,000
2.14	BEASISWA TAHFIDZ LEADER	-
2.15	WAKAF MUSHAF QUR'AN	Rp. 9,600,000
3	BIAYA OPERASIONAL AMIL	Rp. 149,970,323
3.1	BIAYA OPERASIONAL	Rp. 8,145,000
3.2	PERBAIKAN DAN PENGADAAN INVENTARIS	Rp. 35,000,000
4	PENGAMBILAN DANA TITIPAN	Rp. 483,724,373
	<b>JUMLAH PENGELUARAN</b>	<b>Rp. 230,550,960</b>
	<b>SALDO AKHIR, KAS &amp; BANK 28 FEBRUARI 2021</b>	

LAZ NURUL FALAH SURABAYA		
PERIODE : 31 MEI 2021		
	Rp.	236,847,293
<b>A</b>	<b>SALDO AWAL, KAS &amp; BANK 30 April 2021</b>	
<b>B</b>	<b>PENERIMAAN</b>	
1	PENERIMAAN ZAKAT	Rp. 40,612,296
2	PENERIMAAN INFAQ DAN SHODAQOH	
2.1	INFAK RUTIN	Rp. 231,383,651
2.2	INFAK BEASISWA SANTRI	Rp. 22,270,000
2.3	WAKAF PEMBANGUNAN PESANTREN	Rp. 10,000,000
2.4	PENERIMAAN KEMITRAAN	Rp. 78,833
3	PENERIMAAN MITRA	Rp. -
4	DANA TITIPAN	Rp. -
	<b>JUMLAH PENERIMAAN</b>	<b>Rp. 304,344,780</b>
	<b>TOTAL SALDO + PENERIMAAN</b>	<b>Rp. 541,192,073</b>
<b>C</b>	<b>PENGELUARAN</b>	
1	PENYALURAN PROGRAM ZAKAT	Rp. 19,515,500
2	PENYALURAN INFAQ DAN SHODAQOH	
2.1	PENGEMBANGAN DAKWAH	Rp. 20,649,950
2.2	RUBRIKASI MEDIA DAKWAH	Rp. 4,350,000
2.3	CETAK MEDIA DAKWAH	Rp. 11,925,000
2.4	BANTUAN DHUFAA	Rp. 3,790,000
2.5	PEMBINAAN GURU AL QUR'AN	Rp. -
2.6	BANTUAN BEASISWA SANTRI	Rp. 3,050,000
2.7	BANTUAN MEDIA BELAJAR SANTRI YATIM/DHUFAA	Rp. -
2.8	PEMBANGUNAN/PERBAIKAN GEDUNG PESANTREN	Rp. -
2.9	BANTUAN WAKAF MEDIA PENDIDIKAN	Rp. -
2.10	GERAKAN INFAK GURU AL QUR'AN PEDALAMAN	Rp. -
2.11	BANTUAN UNTUK PENGEMBANG TILAWATI ( FI SABILILLAH )	Rp. -
2.12	BANTUAN KESEJAHTERAAN GURU AL QUR'AN	Rp. -
2.13	INSENTIF GURU NGAJI	Rp. 1,750,000
2.14	BEASISWA TAHFIDZ LEADER	Rp. 800,000
2.15	WAKAF MUSHAF AL QUR'AN	Rp. -
2.16	PENYALURAN BIDANG KESEHATAN	Rp. 157,716,000
3	BIAYA OPERASIONAL AMIL	Rp. 78,562,255
3.1	BIAYA OPERASIONAL	Rp. 1,253,054
3.2	PERBAIKAN DAN PENGADAAN INVENTARIS	Rp. 14,376,776
4	PENGAMBILAN DANA TITIPAN	Rp. 317,743,481
	<b>JUMLAH PENGELUARAN</b>	<b>Rp. 223,448,592</b>
	<b>SALDO AKHIR, KAS &amp; BANK ..... 2021</b>	<b>Rp. 223,448,592</b>
	<b>SALDO AKHIR, KAS &amp; BANK 31 Mei 2021</b>	<b>Rp. 223,448,592</b>
	selanjutnya	Rp. -

Gambar 4.8 Laporan keuangan majalah bulanan



*Gambar 4.9 Laporan keuangan website tabungamal.id*

### C. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang digunakan untuk mengetahui data yang sudah diperoleh dari beberapa narasumber selama penelitian ini berlangsung. Oleh karena itu, analisis data ini akan memberi data atau informasi terkait rumusan masalah dari penelitian ini. Jadi, analisis data akan menjelaskan dan memberi jawaban atas keabsahan temuan dalam penelitian. Terkait dengan judul penelitian ini, analisis data juga dapat memberi gambaran tentang implementasi strategi dalam pengelolaan dana sosial di LAZIS Nurul Falah Surabaya. Oleh karena itu, analisis data berfungsi untuk membuktikan korelevanan dengan teori-teori yang ada dalam kerangka teori, sehingga akan dapat memudahkan pembaca untuk memahami data dan informasi yang sudah diperoleh dari penelitian ini.

#### 1. Proses Implementasi Strategi

Proses dalam implementasi strategi menurut Wheelen dan Hunger menyatakan bahwa implementasi strategi adalah suatu proses dimana manajemen merealisasikan strategi dan ketentuan atau kebijakannya dari perkembangan program, anggaran dan prosedur. Program merupakan kegiatan atau langkah-langkah sekali pakai yang dibutuhkan untuk menuntaskan perencanaannya. Anggaran adalah pernyataan program yang bentuknya satuan uang, setiap program akan ada perincian anggaran dalam biaya yang digunakan manajemen untuk perencanaan dan pengendalian. Prosedur atau biasa disebut dengan Standard Operasional Prosedur (SOP) adalah sistem langkah atau suatu cara berurutan yang memberi gambaran penyelesaian tugas atau pekerjaan secara detail.<sup>1</sup>

a. Program

Program adalah pernyataan kegiatan atau tahapan yang digunakan untuk menyelesaikan perencanaan. Program akan mengikutsertakan kultur internal organisasi, restrukturisasi organisasi atau wujud dari awal usaha penelitian baru. Menurut Bryson dalam Crown menyatakan, bahwa perkembangan program dapat berlangsung setelah ditetapkannya strategi alternatif yang sama dengan tujuan organisasi.<sup>2</sup>

Selain itu, program juga memiliki durasi waktu tertentu dalam perusahaan atau organisasi.

---

<sup>1</sup> Diana Persari, dkk. "IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN KEPARIWISATAAN". Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 15, Nomor 1, (Juli 2018:105-106).

<sup>2</sup> Suharni. Skripsi. *Implementasi Strateg Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) Di Kabupaten Nunukan*. Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar, (2012:41).

Sebagai aktivitas yang mempunyai durasi, maka program mempunyai suatu target sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.<sup>3</sup> Menurut Terry dalam Sistaningrum program diartikan sebagai rencana yang bersifat komprehensif dan terbentuk dalam satu kesatuan yang gambarannya sudah diketahui dari sumber daya yang akan digunakan. Program juga menggambarkan sasaran, kebijakan, standart, metode, prosedur, dan anggaran.<sup>4</sup>

b. Anggaran

Supriyono dalam Setiawan dkk menyatakan bahwa, anggaran adalah perencanaan yang terperinci disusun dengan tersistem dan secara formalitas yang dinyatakan dalam ukuran kognitif dan dalam nilai satuan uang. Anggaran juga digunakan untuk menunjukkan pendapatan dan penggunaan sumber daya dalam kurun waktu tertentu pada suatu orgnanisasi. Penyusunannya anggaran juga berkaitan dengan program yang dilimpahkan pertanggungjawabannya pada setiap pimpinan bidang.

c. Prosedur

Edward III dalam Widodo menyatakan, bahwa prosedur merupakan sistem langkah atau teknik berurutan secara rinci dengan menggambarkan bagaimana suatu tugas atau

---

<sup>3</sup> Rahmanto Islamuddin. Skripsi. *Implementasi Manajemen Trategis PT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta. Jurusan Manajemen Dakwa dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (2016:18).*

<sup>4</sup> Suharni, *Implementasi Strategi Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) Di Kabupaten Nunukan.* Skripsi, Program Studi Manajemen Pembagunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar, (2012:43).

jobdisk diselesaikan. Secara konseptual prosedur yang dapat menjadi langkah intruksi logis untuk mengarah pada suatu proses yang akan dikehendaki. Proses tersebut berupa para pengguna yang menjalankan proses sistem kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan, bahwa program, anggaran dan prosedur merupakan keasatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dalam proses implementasi strategi. *Pertama*, program merupakan tahap awal organisasi melakukan implementasi strategi. Dalam proses implementasi strategi, hasil penelitian ini membuktikan bahwa program dirumuskan secara kultural dan structural. Disamping itu, program juga menjadi penentu pembagian jobdisk atau tugas kepada para pegawai. Pengembangan program tersebut merupakan tahap dimana organisasi melakukan perencanaan, menganalisis, membandingkan dan mengevaluasi kegiatan yang sebelumnya dan kegiatan sekarang akan dilaksanakan.

*Kedua*, anggaran merupakan tahap implementasi strategi yang ditentukan oleh program atau kegiatan yang direncanakan. Anggaran dalam implementasi strategi lebih menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan dari organisasi. Oleh karena itu, anggaran akan selalu berubah dengan adanya perkembangan organisasi dari setiap periode. Anggaran dapat ditentukan dengan adanya momen pada sebuah program yang sudah dirumuskan dan akan dilaksanakan.

*Ketiga*, prosedur dijadikan alat atau sistem pendorong dalam melakukan implementasi strategi. Jika pegawai mematuhi adanya kebijakan atau

prosedur yang ditetapkan, maka proses implementasi strategi juga akan mudah untuk dicapai. Jadi, prosedur dalam organisasi sangat dibutuhkan guna untuk dijadikan ajuan dalam proses implementasi strategi. Selain itu, prosedur juga berperan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh para pegawai dan tingkat loyalitas serta profesionalitas pegawai.

Dalam perspektif Islam proses implementasi strategi dengan tahap-tahap yang direncanakan dibuktikan dengan dasar firman Allah SWT sebagai berikut. Konsep Islam dalam Al-Qur'an proses implementasi strategi terdapat dalam surat Al-Kahfi ayat 2, yaitu :

فَيَّمَا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ  
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya : *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi kabar gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengajarkan amal kebajikan, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. Al-Kahfi Ayat 2).*

Dalam Kitab Tafsir Al-Maraghi disebutkan, yang artinya : *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan dengan sangat pedih dari sisi Allah.* Dalam ayat dan tafsir tersebut maksudnya adalah petunjuk dan bimbingan yang lurus bagi umat muslim untuk menjalankan

perbuatan yang baik, yang nantinya akan mendapat kebaikan pula bagi yang melakukannya. Selain itu, disebutkan juga dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah, Ayat 213, yaitu sebagai berikut.

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۗ<sup>ط</sup>  
وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِيمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ<sup>ط</sup>  
وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا  
ۗ بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ<sup>ط</sup>  
وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya : *Manusia itu adalah umat yang satu (setelah timbul perselisihan, maka Allah mengutus para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. (QS. Al-Baqarah Ayat 213)*

Seperti halnya apa yang dilakukan oleh Rasulullah SAW, yang memerintahkan suatu pekerjaan dan beliau juga menjadi teladan kepada umatnya. Rasulullah SAW mencontohkan apa yang diperintahkan kepada umatnya.

## 2. Faktor-Faktor Implementasi Strategi

Menurut Kaplan dan Norto menyatakan, bahwa ada faktor yang dapat berpengaruh pada implementasi strategi, yaitu : strategi yang tidak actionable dan visi, kealokasian sumber daya dan strategi yang tidak tersambung dengan departemen individu maupun tim. Selain itu, ada juga faktor yang dapat berpengaruh pada efektivitas implementasi strategi, yaitu kultur, struktur

organisasi, sumber daya manusia yang kompeten dan aplikasi sistem informasi serta teknologinya.<sup>5</sup> Jadi, faktor implementasi strategi tersebut ada dua, yaitu faktor menjadi penghambat dan faktor yang menjadi pendukung suksesnya implementasi strategi.

a. Faktor Hambatan Implementasi Strategi

Menurut Niven yang menyatakan, bahwa strategi tidak akan berhasil melaksanakan tugasnya, jika faktor penghambat dari implementasi strategi tidak diselesaikan terlebih dahulu. Faktor yang menghambat itu adalah sebagai berikut : hambatan visi, hambatan manusia, hambatan manajemen, dan hambatan sumber daya lainnya.<sup>6</sup> Al-Ghamdi juga memperkenalkan ada 7 persoalan implementasi strategi yang sering muncul yaitu : pelatihan (*training*) dan instruksi yang diberikan atasan kepada bawahan yang tidak cukup, pelaksana tidak diukur atau tidak diberi reward, waktu pelaksanaannya yang melebihi dari ketentuan yang sudah direncanakan, perubahan pada para penanggung jawab tidak terdefinisi secara jelas, aktivitas kompetisi yang mengalihkan perhatian dari pengimplementasian keputusan, penyimpangan dari tujuan awal, dan kurang pahalannya pada prosedur atau struktur organisasi pada desain dalam proses implementasi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Ridwan dan Yuli. *FORMULASI, IMPLEMENTASI DAN EVALUASI STRATEGI DALAM PENYUSUNAN BUSINESS PLAN PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 3 (2018:245)

<sup>6</sup> Aris Nurcholis Muhammad, dkk. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2, Desember (2017:72).

<sup>7</sup> *Ibid.* (2017:73).

Dalam penelitian ini, faktor hambatan pada implementasi strategi yang didapatkan peneliti adalah hambatan terhadap skill para pegawai, kedisiplinan pegawai, komunikasi maupun koordinasi dengan tim. Faktor hambatan tersebut lebih mengarah pada persoalan SDM, karena indikasi SDM sangat berpengaruh dalam proses implementasi strategi. Dalam penelitian ini juga membuktikan, bahwa manajemen dan visi suatu organisasi berkemungkinan kecil menjadi hambatan pada implementasi strategi. Manajemen dan visi di organisasi merupakan sistem yang dijadikan acuan untuk menjalankan strategi tersebut, karena dengan adanya manajemen dan visi akan mempermudah dan mendorong sumber daya untuk menjalankan suatu strategi.

Adanya faktor hambatan pada implementasi strategi juga akan menjadikan organisasi akan terdorong dengan manajemen dan visi organisasi. Dimana organisasi akan berusaha untuk melepaskan adanya hambatan-hambatan tersebut dengan mencari solusi dan mengatasi hambatan itu. Cara mengatasi hambatan implementasi di LAZIS Nurul Falah ini dengan mematuhi prosedur yang berlaku, dilakukannya pelatihan-pelatihan kepada SDM dan bimbingan atau monitoring dari para manager.

#### b. Faktor Pendukung Suksesnya Implementasi Strategi

Aaltonen dan Ikavalko menyatakan ada tiga faktor penentu suksesnya implementasi strategi, antara lain : bagaimana strategi dikomunikasikan, diidentifikasi dan didukung oleh pelaku strategi, serta

struktur dan sistem yang selaras dengan strategi.<sup>8</sup> Darmin juga menyatakan, bahwa suksesnya implementasi strategi dipengaruhi oleh faktor kualitas tahapan dari implementasi strategi dan faktor pendukung implementasi strategi.<sup>9</sup>

Peneliti berpendapat, bahwa suksesnya implementasi strategi di LAZIS Nurul Falah dipengaruhi oleh kualitas SDM dan fasilitas organisasi. Ukuran suksesnya implementasi strategi dapat dilihat dari kemampuan skill dan kompetensi dari setiap SDM. Implementasi strategi akan lebih mudah dijalankan oleh SDM, jika dalam proses tersebut juga dilengkapi dengan fasilitas atau aset yang dimiliki oleh organisasi. Selain itu, faktor yang lainnya adalah adanya dukungan dari para donatur dan sukungan seluruh pihak yang bersinergi dan berkontribusi dengan LAZIS Nurul Falah. Oleh karena itu, yang dapat menentukan suksesnya implementasi yaitu faktor SDM yang berkualitas, faktor fasilitas dan faktor pendukung yang ikut berkontribusi di LAZIS Nurul Falah ini.

Dalam perspektif Islam dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi strategi telah dikutip dalam firman Allah, yaitu pada QS. Al-Kahfi Ayat 103-104 sebagai berikut.

---

<sup>8</sup> Aris Nurcholis Muhammad, dkk. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2, Desember (2017:72).

<sup>9</sup> *Ibid.* (2017:72).

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ۝

الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ  
يُحْسِنُونَ صُنْعًا

Artinya : *Katakanlah, apakah akan kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya. Yaitu orang-orang yang tela sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya.*

Dan disampaikan juga dalam Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 2 dan Surat Al-Isra ayat 26-27 yang berkaitan dengan faktor yang mendukung suksesnya implementasi strategi sebagai berikut.

Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 2 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا سَعَابِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا  
الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنْ  
رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ  
قَوْمٍ أَن صَدَّقْتُم مِّنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى  
الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : *Bertolong -menolonglah kamu dalam berbuat kebajikan dan taqwa dan*

*janganlah kamu tolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan.*

Al-Qur'an Surat Al-Isra ayat 26-27 :

وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا

Artinya : *Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat dengan haknya, kepada orang miskin dan dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara berlebihan. Sesungguhnya sifat berlebihan itu adalah perbuatan syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.*

Dari kutipan ayat tersebut menjelaskan, bahwa dalam implementasi strategi terdapat banyak faktor yang menjadi penghambat jika pada sebuah strategi tidak dapat diterapkan dengan maksimal. Dan faktor pendukung suksesnya implementasi yaitu dengan adanya dukungan dari para kerabat atau umat yang mendorong untuk mengatur strategi yang telah dirumuskan sesuai dengan kebijakan dan tidak mengingkari kebijakan-kebijakan tersebut.

### **3. Proses Pengelolaan Dana Sosial**

Pengelolaan pada dasarnya sama dengan manajemen yaitu menggerakkan, mengorganisasikan, dan mengarahkan sumber daya manusia untuk menggunakan secara efektif material dan fasilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Istilah pengelolaan berasal dari kata mengelola yang berarti mengendalikan

atau menyelenggarakan. Pengelolaan juga dapat diartikan sebagai proses melakukan aktivitas tertentu melalui penggerakan tenaga manusia. Pengelolaan dapat juga dipahami sebagai proses pemberian pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan.

Menurut Sahal Mahfudz menyatakan, bahwa manajemen dana sosial adalah pengaturan atau penataan dana dengan cara melembagakan dana sosial. Dana sosial itu sendiri seperti zakat, infak dan sedekah yang dilaksanakan oleh semua sumber daya dengan menyangkut aspek-aspek pendataan, pengumpulan, penyimpanan, pembagian dan yang menyangkut kualitas manusianya.<sup>10</sup> Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat disebutkan, Pengelolaan dana ZIS mengatur tentang Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang boleh beroperasi di Indonesia. Kemudian, penjelasan yang secara eksplisit menyebutkan tujuan dari dibuatnya UU mengenai pengelolaan ZIS adalah untuk mendongkrak daya guna dan hasil guna pengelolaan zakat, infak dan sedekah di Indonesia.<sup>11</sup>

Sebagai berikut beberapa mekanisme pengelolaan dana sosial yang diterapkan oleh lembaga sosial atau LAZIS. Menurut UU No. 23 tahun 2011 Tentang Pengelolaan ZIS: Pasal 2 Pengelolaan ZIS harus berdasarkan Bab I Pasal 2, yaitu:<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Aris Nurcholis Muhammad, dkk. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2, Desember (2017:72).

<sup>11</sup> Undang-undang Republik Indonesia. Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

<sup>12</sup> Undang-Undang Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011

- a. Sesuai Syariat Islam, yaitu secara peraturan hukum yang mengatur keseluruhan segi kehidupan umat Islam, baik di dunia maupun di akhirat.
- b. Amanah, yaitu sebagai suatu yang dapat mempercayakan atau dititipkan kepada orang lain.
- c. Manfaat, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang berguna atau bermanfaat.
- d. Keadilan, yaitu perbuatan atau perilaku yang bisa menimbulkan rasa adil.
- e. Kepastian hukum, yaitu perangkat hukum yang ada di suatu negara yang dapat menjamin hak dan kewajiban pada warga negaranya.
- f. Terintegrasi, yaitu tergabung dan terpadu dalam menjadi satu kesatuan yang utuh.
- g. Akuntabilitas atau perihal tanggungjawab, yaitu keadaan kepada seseorang yang dapat dimintai pertanggungjawaban atas apa yang sudah dilakukan.

Pendapat peneliti terkait implementasi strategi pengelolaan dana sosial adalah proses dilakukannya pengelolaan secara prosedur yaitu dengan ketentuan syariah, dilakukannya pencatatan, penyaluran dan laporan. Proses pengelolaan dana sosial yang dilakukan oleh LAZIS Nurul Falah adalah sebagai berikut. *Pertama*, adanya tim fundraising yang bertugas mencari dan menggalang dana dari para donatur. *Kedua*, dilakukannya pencatatan dan pengauditan oleh pihak keuangan. *Ketiga*, dilakukannya pendistribusian dan pendayagunaan dana sosial tersebut melalui kegiatan-kegiatan atau program yang sudah direncanakan. Pendistribusian tersebut disalurkan kepada yayasan-yayasan yatim piatu, kepada masyarakat, kepada santri maupun guru ngaji. *Keempat*, dilakukannya pelaporan-pelaporan dan transparansi melalui online dari website dan media sosial dan secara offline melalui proposal-

proposal laporan dan majalah bulanan. Jadi, proses dalam implementasi strategi pengelolaan dana sosial adalah dari penggalangan dana, pencatatan atau pengauditan, penyaluran dan laporan.

Selain itu, dalam firman Allah juga banyak disebutkan terkait pengelolaan dana sosial. Yang mana firman tersebut disebutkan dalam surat An-Nisa ayat 58 dan Al-An'am ayat 164, sebagai berikut.

Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 58 :

﴿۞﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerima amanat tersebut, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukuman di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha melihat. (QS. An-Nisa ayat 58)*

Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 164 :

قُلْ أَعْبُدُوا اللَّهَ ابْنِي رَبِّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ

*Artinya : Katakanlah, apabila aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu, dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudaratannya kembali kepada dirinya sendiri, dan seseorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali dan akan diberikannya kepadamu apa yang kamu perselisihkan. (Al-An'am ayat 164).*

Dari kutipan ayat di atas, maka dalam pengelolaan dana sosial harus sesuai ketentuan syariah dan hukum yang berlaku. Dengan cara mengelola dana sosial tersebut dengan adil dan jujur serta bertanggung jawab atau amanah terhadap dana sosial tersebut. Oleh karena itu, dalam sebagai amil atau lembaga pengelola dana sosial harus mengedepankan ketentuan-ketentuan itu karena selain menjadi perbuatan yang baik juga membantu sesama.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Hasil dari proses pengaplikasian strategi dalam pengelolaan dana sosial yang dilakukan oleh LAZIS Nurul Falah, yaitu dengan menjalankan program, anggaran dan prosedur. *Pertama*, program merupakan tahap awal organisasi melakukan implementasi strategi. Program dirumuskan secara kultural dan structural. Pengembangan program tersebut menjadi tahap dimana organisasi melakukan perencanaan, menganalisis, membandingkan dan mengevaluasi kegiatan yang sudah atau sedang dilaksanakan. *Kedua*, anggaran merupakan tahap implementasi yang ditentukan oleh program. Anggaran lebih menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Anggaran selalu berubah dengan adanya perkembangan organisasi dari setiap periode. *Ketiga*, prosedur dijadikan alat atau sistem pendorong dalam melakukan implementasi strategi. Prosedur juga berperan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh para pegawai dan tingkat loyalitas serta profesionalitas pegawai.

Kemudian, ada juga faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi strategi ada dua, yaitu faktor hambatan dan faktor pendukung suksesnya implementasi strategi. Faktor hambatan yang ada dalam implementasi strategi yaitu terhadap skill para pegawai, kedisiplinan pegawai, komunikasi maupun koordinasi dengan tim. Faktor hambatan tersebut lebih mengarah pada persoalan SDM, karena indikasi SDM menjadi penentu dalam proses implementasi strategi. Sedangkan faktor pendukungnya adalah para donatur dan seluruh pihak yang bersinergi dan berkontribusi dengan LAZIS Nurul Falah. Oleh karena itu, faktor yang berpengaruh dalam implementasi strategi

adalah faktor SDM, faktor fasilitas dan faktor pihak yang berkontribusi di LAZIS Nurul Falah.

Implementasi strategi pengelolaan dana sosial adalah proses dilakukannya pengelolaan secara prosedur yaitu dengan ketentuan syariah, dilakukannya pencatatan, penyaluran dan laporan. Proses pengelolaan dana sosial yang dilakukan, yaitu : *Pertama*, tim fundraising mencari dan menggalang dana dari para donatur. *Kedua*, dilakukannya pencatatan dan pengauditan oleh pihak keuangan. *Ketiga*, dilakukannya pendistribusian dan pendayagunaan dana sosial tersebut melalui kegiatan-kegiatan. *Keempat*, pelaporan dan transparansi secara online dan offline. Jadi, implementasi strategi pengelolaan dana sosial adalah proses penggalangan dana, pencatatan atau pengauditan, penyaluran dan laporan.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan, maka peneliti memberikan saran dan rekomendasinya kepada :

### **1. Kepengurusan Organisasi LAZIS Nurul Falah**

Dengan melihat kondisi dari organisasi, maka peneliti memberikan saran terkait fokus penelitian yang dicantumkan di rumusan masalah. Saran tersebut merupakan pendapat dari pemikiran peneliti yang diberikan kepada pengurus organisasi LAZIS Nurul Falah. Dalam proses implementasi strategi seharusnya pengurus LAZIS Nurul Falah lebih mengedepankan tujuan utama dari organisasi. Misalkan terkait program, seharusnya program ditentukan dari kualitas dan kuantitas SDM. Sebab, SDM menjadi faktor yang dapat menentukan suksesnya implementasi strategi. Jika program sesuai dengan kualitas dan kuantitas SDM, maka kendala dalam implementasi strategi juga dapat

diminimalisir dan tujuan organisasi akan mudah untuk dicapai. Selain itu, sebaiknya kepengurusan LAZIS Nurul Falah juga mulai melakukan upgrading skill dengan rutin, menambah SDM open recruitmen, melakukan pelatihan dan kunjungan dengan lembaga lainnya. Kemudian, terkait anggaran dan prosedur sebaiknya memiliki ketentuan atau standart sendiri, tidak hanya menyesuaikan kebutuhan program. Sebab, anggaran dan prosedur menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi guna mendukung terlaksananya strategi dalam mencapai tujuan.

## 2. Penelitian Selanjutnya

Saran dari peneliti untuk penelitian yang selanjutnya, yaitu sebaiknya penelitian yang akan dilakukan di LAZIS Nurul Falah Surabaya fokus terkait bagaimana evaluasi strategi guna merumuskan kembali strategi yang akan dilakukan oleh LAZIS Nurul Falah Surabaya.

## C. Keterbatasan Peneliti

Pada penelitian ini, peneliti sadar bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam proses melakukan penelitian. Kekurangan yang harus diperbaiki terdapat pada persiapan observasi, terbatasnya waktu dilaksanakannya penelitian, kurang maksimalnya proses wawancara dengan narasumber. Selain itu, penelitian ini juga masih banyak kesalahan dalam segi penulisan maupun pemaparan. Kemudian, peneliti juga tidak sepenuhnya mengetahui secara langsung proses implementasi strategi, karena proses implementasi strategi juga membutuhkan durasi yang lama. Oleh karena itu, peneliti tidak dapat mengikuti kegiatan implementasi strategi tersebut secara intens dan teratur.

## Daftar Pustaka

- John Suprihanto. 2014. *Manajemen*. Gajah Mada University Press Yogyakarta.
- Alfian. 2018. *Manajemen Perencanaan Dakwah*. Jurnal Manajemen Dakwah.
- Eddy Yunus, 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategis*. Makassar : Nas Media Pustaka.
- Boedijono. 2020. *Efektifitas Pengelolaan Dana Sosial Untuk Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa di Kabupaten Bondowoso*. Jurnal Riset manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No. 1.
- Abdurrohman Kasdi. 2016. *Filantropi Islam Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak)*. Iqtishadia, Vol. 9, No. 2.
- <https://nurulfalah.org/lembaga-zakat-infaq-shodaqoh/>, pada 22 Maret 2020 pukul 11.20.
- <https://nurulfalah.org/sambutan-pimpinan/>, pada 22 Maret 2020 pukul 12.20.
- Suharni. 2012. *Implementasi Strategi Penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) Di Kabupaten Nunukan*. Skripsi, Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Makassar.
- Ridwan dan Yuli. 2018. *FORMULASI, IMPLEMENTASI DAN EVALUASI STRATEGI DALAM PENYUSUNAN BUSINESS PLAN PADA PT. BOSOWA PROPERTIND*, Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 3.

- Muhammad Aris Nurcholis, dkk. 2017. *Implementasi Strategi berbasis balanced Scorecard untuk Peningkatan Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2.
- Ali Yusuf Nasution dan Qomaruddin. 2015. *Mekanisme Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah di Bank Syariah Sebagai Implementasi Fungsi Sosial Bank (studi Kasus di BPR Syariah Amanah Ummah)*. Jurnal Syarikah Vol 1 No.1.
- Siti Maria Wardayati dan Siska Putri Imaroh. 2015. *Analisis Pengendalian Intern COSO Pada Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS) (Studi Kasus Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Cabang Jember)*. Analisa Journal of Social Science and Religion Volume 22 No. 02.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2005.
- Sri Wartini. 2015. *Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 1.
- Siagian P. Sondang. 2004. *Managemen Strategi*. Jakarta : bumi aksara.  
<https://kbbi.web.id/implementasi.html> pada 20 Januari 2021 pukul 20.30
- Depertemen Pendidikan Nasional. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Nur Rohmah Baitul Arofatin. 2016. Skripsi. *IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN DANA SOSIAL PADA YAYASAN AL-JIHAD SURABAYA*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Iqbal Asrian Amin. 2019. Skripsi. *“ANALISIS PENGARUH DANA SOSIAL ISLAM YANG DIREALISASIKAN*

*DALAM BENTUK BEASISWA TERHADAP PRESTASI MAHASISWA PENERIMA MANFAAT (STUDI KASUS BEASISWA KADER SURAU JATINANGOR)”. Universitas Padjajaran.*

Setiyowati Arin. 2017. *DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT (Studi Kasus Lazismu Surabaya)*. Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Vol. 2, No. 1.

Titin Suryani. 2017. Tugas Akhir. *Pengelolaan Dana Sosial di KJKS BMT Cendrawasih Kota Metro*. Program Studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO.

Pratama Rheza. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish Publisher.

Dewie Tri Wijayanti. 2010. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur)*. JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.12, NO. 1.

Diana Persari, dkk. 2018. *“IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN KEPARIWISATAAN”*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 15, Nomor 01.

Rahmanto Islamuddin. 2016. Skripsi. *Implementasi Manajemen Trategis PT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Barokah Dana Sejahtera Yogyakarta*. Jurusan Manajemen Dakwa dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Aris Nurcholis Muhammad, dkk. 2017. *IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN*

*KELAUTAN DAN PERIKANAN*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2.

Mia Astriana Lugy. 2018. Skripsi. *Manajemen Pengelolaan Dana Sosial Baitul Maal di KSPPS BMT Umat Mandiri Kota Tegal dalam Mensejahteraksn Kaum*. Manajemen Dakwah Fakultas Dkwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Undang-undang Republik Indonesia. Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.

Rois Mahfud. Al-Islam.

Supiana & Karman. 2012. *Materi Pendidikan Agama Islam*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Zuhdi. Studi Islam Jilid 3.

Undang-Undang Pengelolaan Zakat No. 23 Tahun 2011.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.

J. R. Raco. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter, dan Keunggulan*. Jakarta : Grasindo.

Mardalis. 1999. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta : Bumi Aksara.

Sutrisno Hadi. 2002. *Metodologi Research II*, Yogyakarta : Andi Offset.

Tjipto Subandi. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Muhammadiyah University Press.

A. Muri Yusuf. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Gabungan*. Jakarta : Kencana.

Holil, *Lembaga Zakat dan Perannya dalam Ekuitas Ekonomi Sosial dan Distribusi*. Al-Infaq: Jurnal ekonomi Islam, Vol. 10 No. 1 (2019:14)